

## Содержание:

# Введение

Актуальность работы заключается в том, что в последние годы одной из основных задач организации является развитие и реализация стратегий.

Любое предприятие находится и функционирует в определенной среде, и каждое его действие возможно только в том случае, если среда допускает его.

Предприятие находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания, так как внешняя среда служит источником производственных ресурсов, необходимых для формирования и поддержания производственного потенциала. Факторы внешней среды являются неконтролируемыми со стороны предприятия и его служб. Под влиянием событий, происходящих вне предприятия, во внешней среде, руководителям приходится изменять внутреннюю организационную структуру, приспособлявая ее под изменившиеся условия.

Объект исследования – ООО «Крепость».

Предмет исследования – внутренняя и внешняя среда ООО «Крепость».

Цель исследования – провести анализ деятельности ООО «Крепость».

Задачи исследования:

- рассмотреть внутреннюю и внешнюю среду организации,

- привести особенности и факторы на него влияющие рынка алкомаркетов,

- проанализировать внешнюю среду организации,

- провести анализ внутренней среды организации и оценка основных показателей организации.

Методы исследования:

- изучение и анализ научной литературы;

- моделирование, сравнение, анализ и т.д.

Период исследования с 2015 г. по 2017 г.

# **1. Теоретико-методологические основы внешней и внутренней среды**

## **1.1. Внутренняя и внешняя среда организации**

В современных рыночных условиях компаниям необходимо уделять внимание вопросу разработки стратегического плана развития. Это позволяет им оставаться конкурентоспособными по сравнению с другими организациями. С этой целью менеджеры проводят анализ внутренней и внешней среды организации.

Компоненты внутренней и внешней среды организации будут рассмотрены далее более подробно.

К внутренней среде организации относят:

- а) структуру организации;
- б) внутриорганизационные процессы;
- в) технологии;
- г) кадры;
- д) организационную культуру;
- е) управление функциональными процессами.

Структура организации представлена через отдельные подразделения и связи между ними. Начальным этапом построения структуры компании является определение функциональных обязанностей сотрудников, и с кем они будут взаимодействовать в процессе трудовой деятельности. Например, в организации люди могут работать автономно (независимо друг от друга), могут работать на конвейере или в бригадах. Процесс проектирования работы определяется множеством факторов, таких как уровень квалификации работника, необходимый для осуществления данной деятельности, объем работы каждого сотрудника, необходимо ли прохождение курсов повышения квалификации и т.п. В

настоящее время сформировались основные типы структур, такие как линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная, матричная, проектная. Также начинают формироваться новые типы сетевых структур, связанные с развитием информационных технологий. Эти структуры актуальны в условиях динамично изменяющейся внешней среды [8].

Внутриорганизационные процессы можно подразделить на три группы:

- а) координация, осуществляемая за счет приказов и распоряжений руководителей, а также на основе сформированных в организации норм и правил;
- б) принятие решений, которое может осуществляться как «снизу вверх», так и «сверху вниз», т.е. только на верхней ступени управления;
- в) коммуникация, которая может быть в письменной форме, во многих компаниях она представлена в виде разговоров или в смешанной форме, сочетая первый и второй вид коммуникации. В настоящее время актуально взаимодействие сотрудников через электронную почту.

Технология - это технические средства и способы их комбинирования и использования для получения конечного продукта, создаваемого организацией. К вопросам менеджмента относится вопрос выбора наиболее подходящей для данной организации технологии и определения ее эффективного использования [4, с. 28].

Кадры составляют основу функционирования любой компании. Организация способна осуществлять свою деятельность и успешно функционировать благодаря наличию в ней сотрудников. Работники компании участвуют в создании ее продукта, они формируют культуру организации, ее внутренний климат, от них зависит то, чем является организация. В связи с такой позицией кадров в организации, менеджерам стоит быть внимательным к ним, способствовать их профессиональному развитию, повышению квалификации, продвижению по карьерной лестнице.

Организационная культура - это устойчивые нормы поведения, ценности и верования относительно того, как данная организация должна и может реагировать на внешние воздействия, как следует вести себя в организации, каков смысл ее функционирования и т.п.

Формированием организационной культуры занимается руководство компании, а также топ-менеджеры.

Можно выделить пять групп функциональных процессов, которые охватывают деятельность любой организации и являются объектом управления со стороны менеджмента:

- а) производство;
- б) маркетинг;
- в) финансы;
- г) работа с кадрами;
- д) эккаунтинг (учет и анализ хозяйственной деятельности).

Любая организация не является замкнутой системой и постоянно взаимодействует с внешней средой. Из окружающего мира компания получает ресурсы, необходимые ей для осуществления своей деятельности. Если организация не будет поддерживать связи с внешним миром, то она в ближайшее время прекратит свое существование. Внешняя среда непостоянна и подвержена изменениям, поэтому в задачи менеджеров входит обязанность адаптировать компанию под новые изменения.

Внешнее окружение организации можно представить в виде двух сфер.

К первой сфере относится сложившаяся в стране политическая, экономическая, правовая среда, а также особенности менталитета населения, национальные традиции. Данное окружение будет сходно для большинства организаций.

Вторая сфера будет различна для организаций, так как в нее входят непосредственно поставщики, покупатели, конкуренты, партнеры, государственные и муниципальные органы, с которыми взаимодействует компания. Они оказывают более значимое влияние на деятельность организации. При этом действия организации также будут изменять внешнюю среду.

Стратегический анализ внешней и внутренней среды направлен, в первую очередь, на изучение двух групп факторов: условий в отрасли и положения на рынке, сильных и слабых сторон [3].

Стратегические решения связаны скорее с внешними, чем с внутренними проблемами организации, в особенности решениями по выбору номенклатуры продукции и сегментов рынка [2].

Как основной инструмент регулярного стратегического управления, предлагается выбрать матрицу «качественного» стратегического анализа (SWOT).

SWOT-анализ — это анализ, в основе которого лежит исследования сильных характеристик организации, слабых сторон, а также возможностей и угроз, исходящие из внешней среды.

Для проведения SWOT-анализа необходимо построить матрицу, состоящую из двух частей - внешней и внутренней среды. Внешнюю среду подразделяют также на два раздела - возможности и угрозы. В свою очередь, внутренняя среда разделена на сильные и слабые стороны организации.

В целом, проведение SWOT-анализа сводится к заполнению матрицы (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 — Схема SWOT-анализа

В соответствующие ячейки матрицы необходимо занести сильные и слабые стороны организации, а также рыночные возможности и угрозы:

- сильные стороны - преимущества организации, которые создают новые возможности для организации. Преимущества могут заключаться как в имеющихся уникальных ресурсах, используемой технологии, высокой квалификации сотрудников, бренде, качестве продукции.

- слабые стороны - это недостатки компании, которые мешают ее развитию. Например, узкий ассортимент выпускаемых товаров, плохая репутация на рынке, недостаток финансирования, низкий уровень сервиса и т. п.
- рыночные угрозы - события, которые еще не произошли, но их появление может негативно сказаться на функционировании компании. К примеру, появление новых компаний, которые могут повысить конкуренцию на рынке, введение новых законов, ограничивающих деятельность организации, изменение спроса на выпускаемую продукцию или оказываемые услуги.
- рыночные возможности - благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимущества [3].

SWOT-анализ один из самых простых в понимании методов, поэтому он стал популярным и востребованным у менеджеров компаний различных уровней и сфер функционирования.

Подводя итог, отметим, что вовремя проведенный стратегический анализ организации, рассмотрение ее конкурентных сильных сторон, недостатков, мешающих развитию, перспективных возможностей и угроз, позволяют выработать оптимальную стратегию компании, позволяющей ей оставаться конкурентоспособной и эффективно вести свою деятельность.

Стратегический анализ позволяет систематизировать полученную информацию о позиции организации на рынке, ее основных конкурентах, положении партнеров и поставщиков и т.д., и на основе результатов анализа выработать долгосрочный план развития организации.

## **1.2. Особенности и факторы на него влияющие рынка алкомаркетов**

Согласно государственной статистике, в 2017 году алкогольный рынок России увеличил производство, но снизил объемы продаж, продолжая тенденцию с 2014 года.

В 2016 году производители продали вина 96 869,47 тыс. декалитров, а в 2017 году уже 78 224,84 декалитров. Объем продаж снизился на 18 644,63 тыс. декалитров или на 20%. Такой же спад наблюдался и в реализации других видов алкоголя.

Что характерно, импорт алкоголя при этом вырос, причем наиболее резко — объем ввоза натуральных виноградных вин из Франции и Италии. Также поднялись цены российских производителей: сильнее всего подскочила стоимость вин и коньяков. То есть, потребители не стали меньше пить, они лишь переключились на импортные напитки.

Пиво по-прежнему остается лидером в структуре потребления. Крупные холдинги переключаются на дешевый и среднеценовой сегменты. Место премиальных сортов занимает крафтовое пиво, чей объем на рынке неуклонно растет: уже в 2016 году его доля поднялась на 35%. В 2017 году спрос на крафт продолжил увеличиваться.

На рынок алкомаркетов повлияли законодательные ограничения: с 1 января 2017 года депутаты запретили продажу пива в ПЭТ-упаковках больше 1.5 литра. Мэру придумали, чтобы снизить потребление алкоголя. Однако потребители не стали меньше пить. Они переключились на другие, более дешевые виды алкоголя, предпочитая не переплачивать за тару.

Продажи согласно Росстату снижаются, несмотря на увеличение производства отдельных видов алкоголя. Даже водку в 2017 году продавали в меньших объемах. В 2017 году продали меньше «огненной воды» на 28%. Такая же тенденция наблюдалась у остальных видов алкоголя.

Возможные причины: повышение цен и снижение доходов населения. Цены повысились по двум основным причинам — рост акцизов и запрет на тару объемом более 1,5 литров. Второе особенно сильно повлияло на пиво.

Депутаты считали, что это должно было мотивировать потребителей пить меньше. На деле же выросли очереди в магазинах — причем не в маленьких специализированных бутиках, а в супермаркетах. Ради экономии потребители стали покупать дешевый алкоголь в больших сетях.

В таблице 1.1 показано сколько продано алкогольной продукции в натуральном выражении (тыс. декалитров) за 2014-2017 гг.

Таблица 1.1

*Продано алкогольной продукции в натуральном выражении (тыс. декалитров) за 2014-2017 гг.*

Наименование	2015	2015	2016	2017
Вина игристые и шампанские	29 634,29	26 277,52	19 280,07	16 489,83
Вино	93 025,74	81 056,31	711428,05	50 281,86
Вино ликерное	463,61	333,84	381,23	125,13
Вино фруктовое	1 7 056,06	6 147,52	5 780,12	11 328,03
Виски	10 058,77	1 7 633,53	6 266,10	-
Водки	122 636,67	111 427,99	101 674,10	72 293,43
Коньяки, коньячные напитки (включая бренди, кальвадосы)	19 683,01	17 339,03	17 554,72	10 420,15
Напитки винные	36 807,62	34 606,82	39 443,65	29 294,79
Пиво солодовое	123 739,30	135 809,91	55 079,72	-
Прочая алкогольная продукция (сидр, пуаре, медовуха и др.)	11 220,71	12 327,45	10 121,69	-

Через полгода после запрета алкогольная промышленность привела отчеты о падении рынка на 5-10%. Из-за упадка компаниям пришлось повысить цены. Стоимость алкоголя от поставщиков в декабре 2017 года в среднем выросла на 3% по сравнению с январем того же года.

Сильнее всех подорожали наливки крепостью более 30% и виноградные вина – на 27% и 6% соответственно. Цена водки выросла на 2%, коньяки – на 3%. А вот пиво и сидр подешевели – на 4% и 12% соответственно.

Справедливости ради стоит заметить, что производители сами занимались даунсайзингом – то есть, розливом пива в меньшие емкости, при этом сохраняя цену на прежнем уровне. Но проводилась такая политика в определенных сегментах рынка, и дешевое пиво разливали в емкости по 2-3 литра, чтобы не терять покупателей. Запрет же повлиял на бренды во всех ценовых категориях.

В таблице 1.2 показаны средние цены производителей промышленных товаров в России 2017 г. (рубль за декалитр).

Таблица 1.2

Средние цены производителей промышленных товаров в России 2017 г. (рубль за декалитр)

	2017					2018
	январь	апрель	июль	октябрь	декабрь	январь
Вина	751,41	750,83	771,37	835,79	802,11	998,84
Вина игристые	1 381,74	1 433,03	1 494,51	1 375,06	1 397,08	1 477,28
Водка	1 093,09	1 122,25	1 155,38	1 216,71	1 120,54	1 198,27

Коньяки	3 851,34	3 529,25	3 972,04	3 962,7	3 974,21	4 261,19
Наливки						
крепостью менее 30%	1 626,3	1 566,49	1 763,56	1 138,22	2 067,64	
Напитки сброженные (например, сидр)	843,82	811,59	697,52	677,41	743,81	646,4
Пиво, кроме отходов пивоварения	302,36	262,45	246,88	273,53	291,28	314,79

На рисунке 1.2 показаны средние цены производителей алкоголя в России ежемесячно с января 2017 года по январь 2018 года. (рубли за декалитр).

Чаще всего пиво покупают в супермаркетах, затем в продовольственных магазинах, а ларьки и киоски стоят на третьем месте. Среднестатистический потребитель покупает пенное 5-6 раз в месяц в супермаркете и лишь 1-3 раза в ларьках с палатками.

Предпочтения по вкусу:

- 83% □ светлое фильтрованное;
- 7% □ светлое нефильтованное;
- 10% □ темное пиво.

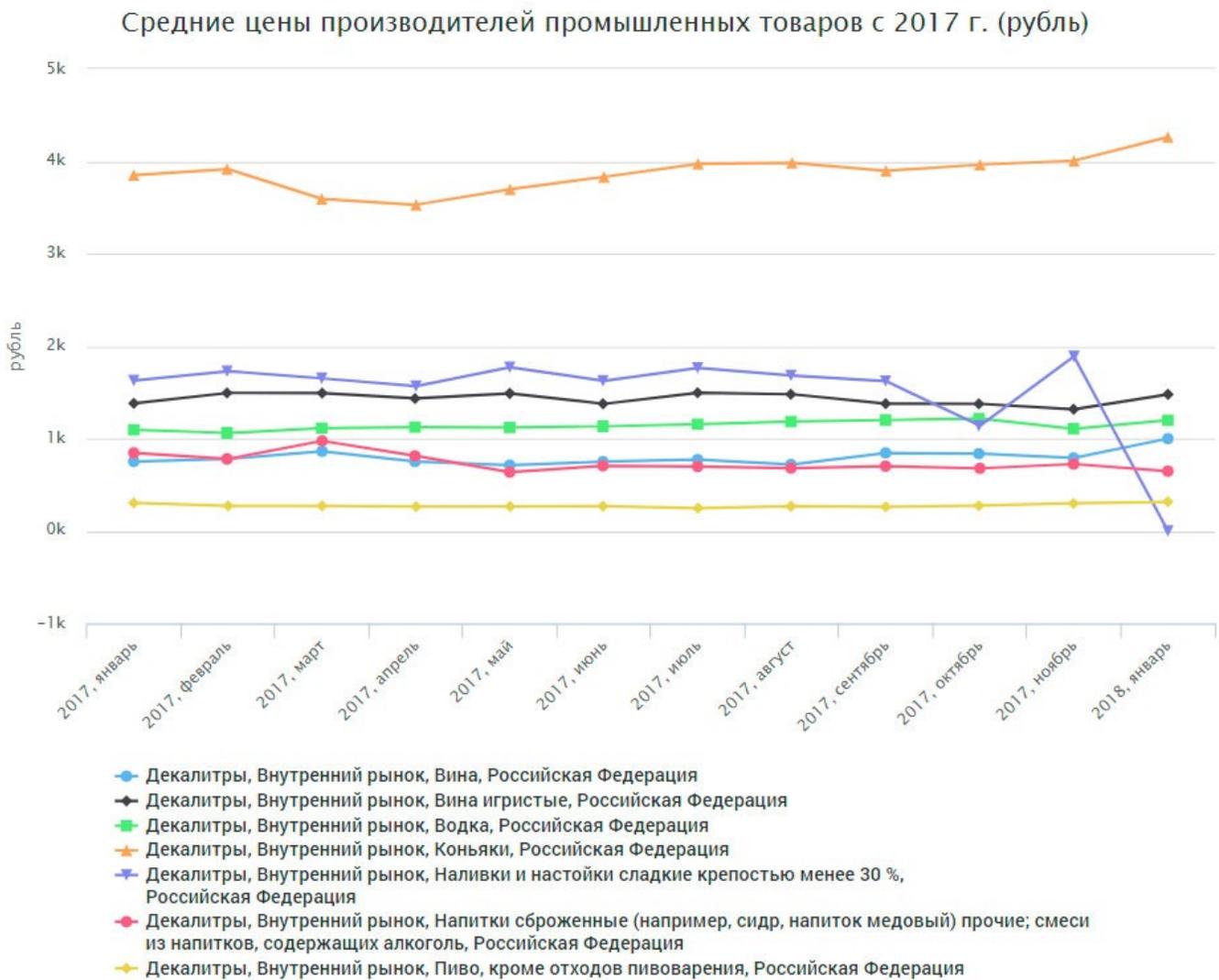


Рисунок 1.2 □ Средние цены производителей алкоголя в России ежемесячно с января 2017 года по январь 2018 года (рубли за декалитр)

По крепости предпочитают пиво 3-5,5%. Лишь 10% потребителей покупают напиток с крепостью более 5,5%. Еще меньше выбирают легкое и безалкогольное □ 3%.

Вино в России больше пьют женщины, чем мужчины □ 56% против 46%. Чаще его употребляют граждане 31-45 лет, остальные категории пьют меньше. Больше любят полусладкие и сладкие вина, хотя в 2017 году производители отметили рост интереса к полусухим и сухим. Предпочтение сухих вин обычно связывают с повышением культуры питания.

Уровень жизни населения продолжает снижаться. Ажиотажный спрос после очередной волны девальвации поддержал розничную торговлю, но из-за ожидаемого роста цен осенью продолжится падение доходов населения и, как

следствие, сократится потребление, отметили эксперты Центра развития НИУ ВШЭ в очередном бюллетене «Новые Комментарии о государстве и бизнесе»[\[1\]](#).

В августе 2017 года динамика доходов населения продолжила ухудшаться. Реальная заработная плата, являющаяся основной компонентой доходов, снизилась к июлю 2018 года на 1,2%, к маю – на 3,2%, а относительно максимума, достигнутого в первом квартале 2014 года, – на 12%.

Повышение акцизов на алкогольную продукцию планируется с 2020 года. С 1 января 2020 года специфическая ставка на алкогольную продукцию с объемной долей этилового спирта свыше 9% будет установлена в размере 544 рубля за 1 литр. В настоящее время она составляет 523 рубля за литр. Для продукции с долей этилового спирта ниже 9% с 1 января 2020 года будет установлена ставка в размере 435 рублей за 1 литр (сейчас 418). На вина устанавливается ставка акциза в размере 19 рублей за 1 литр (сейчас 18 рублей), на этиловый спирт – 111 рублей за 1 литр безводного этилового спирта против действующих сейчас 107 рублей за 1 литр.

Повышение культуры питья производит благодаря тому, что алкоголь не продают несовершеннолетним, повышение контроля за качеством алкогольной продукции, за счет внедрения системы ЕГАИС (Единая государственная автоматизированная информационная система) — автоматизированная система, предназначенная для государственного контроля над объёмом производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции.

Законодательство РФ ограничивает продажу алкогольных напитков с 23 часов до 8 утра следующего дня. Но в некоторых областях увеличили этот срок. Так, к примеру, в Республике Коми продажа разрешена до 22 часов, в Пскове и Архангельской области алкоголь начинают продавать только с 10 часов следующего дня. В Кировской области ситуация такая же, но там, в дополнение к этому в выходные дни продажу алкоголя прекращают с 17.00. Но наиболее жестко поступили в Чеченской республике – там алкоголь разрешено продавать только два часа с 8 утра и до 10 дня. А в дни мусульманских религиозных на нее наложен полный запрет.

Таким образом, основными факторами, влияющими на рынок алкомаркетов являются следующие: снижение покупательской способности, повышение культуры питья, внедрение нормативно-правовых актов, увеличение стоимости акцизов.

## **2. Анализ внешней и внутренней среды ООО «Крепость»**

### **2.1. Анализ внешней среды организации**

Внешняя среда определяется как совокупность условий, оказывающих непосредственное влияние на результаты деятельности организации. При анализе внешней среды осуществляется поиск потенциальных потребителей, заинтересованных в продукции фирмы, а также формируется информация о компаниях - конкурентах, производящих аналогичную продукцию. Для большинства компаний можно выделить общие факторы внешней среды, влияющие на их деятельность: состояние экономики, правовое регулирование, социальная и культурная составляющие общества и т.д.

Для проведения анализа среды функционирования исследуемой организации в данной работе использован экспертный метод. Он учитывает не только профессионализм экспертов, но и их опыт, знания, интуицию. Данный метод исследования хорошо зарекомендовал себя в условиях, когда трудно оценить количественно необходимые параметры, но важно получить быстро и точно оценку состояния того или иного объекта.

Начнем анализ внешней среды с анализа микросреды.

Определим входные барьеры:

1. Экономия, обусловленная ростом масштабов производства. На рынке алкомаркетов присутствует экономия, обусловленная ростом масштабов производства, так как алкогольным сетям легче войти на рынок алкомаркетов.
2. Дифференциация продукта. Отсутствует.
3. Потребность в капитале. Для того, что бы заниматься легально торговлей алкоголем, необходима торговая площадь, персонал, вложения в товар, маркетинговые издержки, то есть начальные капиталовложения составляют около 1-1,5 млн.руб.

4. Более высокие издержки потенциальных конкурентов. Компании, занимающие прочные позиции в отрасли, могут иметь преимущество по издержкам, недоступное для потенциальных конкурентов, независимо от их размеров и возможных масштабов производства. Так как у алкомаркетов, работающих на рынке Перми, налажены связи с поставщиками алкогольной продукции (таблица 2.1).

Таблица 2.1

Анализ поставщиков по ассортименту ООО «Крепость»

Вид продукции	Поставщик	Страна производства	Средняя цена в 2017 году	Средняя цена в 2017 году	Темп роста, %
Вина	ООО "Алко"	Россия	250	262	4,98
Вина	ООО "Ипопрод"	Грузия	300	306	2,11
Вина	ООО "Бристоль"	Болгария	312	322	3,05
Вина	ООО "Завод вина"	Италия	340	350	3,05
Вина	ООО "Завод вина"	Испания	348	359	3,04
Вина	ООО "Вин"	Чили	356	368	3,33
Вина игристые	ООО "Алко"	Россия	364	386	6,12

Вина игристые	ООО "Алко"	Грузия	372	381	2,50
Вина игристые	ООО "Ипопрод"	Болгария	380	390	2,52
Вина игристые	ООО "Ипопрод"	Италия	388	398	2,50
Вина игристые	ООО "Ипопрод"	Испания	396	406	2,53
Вина игристые	ООО "Бристоль"	Чили	404	413	2,34
Водка	ООО "Ипопрод"	Россия	212	227	7,11
Водка	ООО "Провин"	Белорусь	234	241	2,80
Водка	ООО "Ип"	Франция	340	350	2,82
Коньяки	ООО "Бристоль"	Россия	700	731	4,44
Коньяки	ООО "Алко"	Белорусь	763	784	2,81
Коньяки	ООО "Алко"	Франция	832	856	2,87
Наливки	ООО "Бристоль"	Россия	212	228	7,34

Напитки сброженные (например, сидр)	ООО "Бристоль"	Россия	212	228	7,55
Пиво	ООО "Бристоль"	Россия	212	224	5,55
Пиво	ООО "Алко"	Чехия	212	218	2,83
Пиво	ООО "Алко"	Греция	212	218	2,84

Из анализа таблицы 2.1 следует, что цены поставщиков российской продукции увеличились в 2017 году на 5-7 %, зарубежной на 2-3 %, что соответствует тенденциям по России, приведенным в параграфе 1.2.

5. Доступ к каналам распределения. Чем более ограничены каналы сбыта и чем более прочное положение занимают в них существующие конкуренты, тем тяжелее проникнуть в отрасль. На рынке алкомаркетов каналы сбыта не ограничены.

6. Институциональные барьеры. Связаны с действующим законодательством и политикой государства (региона), регулированием рынка и доступностью капиталов.

Результаты анализа занесем в таблицу 2.2.

Таблица 2.2

Анализ входных барьеров

Степень влияния рыночных барьеров

№ Вопросы для анализа входных барьеров.

Значительно Средне Незначительно

1	Насколько политика правительства ограничивает вход на рынок?		x
2	Насколько доступны капиталы?		x
3	Насколько существенно влияние кривой "затраты-объем"?	x	
4	Насколько существенно влияние кривой "знание/опыт"?	x	
5	Насколько велики абсолютные стоимостные преимущества фирм, действующих на данном рынке?	x	
6	Насколько дифференцированы товары на данном рынке?		x
7	Насколько велика для потребителя стоимость перехода к продуктам новой фирмы, входящей на рынок?		x
8	Насколько доступны необходимые знания и технологии?		x
9	Насколько доступна сеть дистрибуции?		x
10	Насколько доступны необходимые людские ресурсы?		x

11 Насколько влияет место расположения фирм на возможность выхода на рынок? x

12 Насколько влияет на выход на рынок криминальная обстановка? x

Из анализа таблицы 2.2 следует, что основные барьеры при выходе на рынок алкомаркетов: отсутствие знаний и опыта, капитала, высокий уровень конкуренции,

Далее проведем анализ продукты-заменители (субституты) в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Анализ продукты-заменители (субституты)

Существующие продукты	Потребности, удовлетворяемые существующими продуктами	Субституты
Вина	Повышение настроения	-
Вина игристые	Повышение настроения	-
Водка	Повышение настроения	-
Коньяки	Повышение настроения	-
Наливки крепостью менее 30%	Повышение настроения	-
Напитки сброженные (например, сидр)	Утоление жажды	Квас, лимонад, газ.вода

Пиво, кроме отходов  
пивоварения

Повышение настроения, Утоление  
жажды

Полноценных у существующих продуктов продукты-заменители (субституты).

В таблице 2.3 проведем анализ борьбы между конкурентами.

Таблица 2.3

Борьба среди конкурентов

**Вопросы для анализа борьбы среди конкурентов.**

**Да Нет**

Велико ли число предприятий на данном рынке?

X

Есть ли на данном рынке фирмы с развитой системой сбыта?

X

Является ли рост данного рынка относительно медленным?

X

Высоки ли постоянные расходы на данном рынке?

X

Высоки ли складские расходы?

X

Высоки ли расходы потребителя по смене поставщика?

X

Высока ли дифференциация продуктов на данном рынке по сравнению друг с другом?

X

Сильно ли различаются фирмы, действующие на данном рынке по стратегии, по «идеологии» конкуренции?

X

## Вопросы для анализа борьбы среди конкурентов.

Да Нет

Делают ли существующие фирмы высокие ставки на данный рынок? X

Высоки ли барьеры ухода с данного рынка? X

Из анализа таблицы 2.3 следует, что данный рынок является прибыльным с высоким уровнем конкуренции, стратегии фирм работающих на данном рынке существенно не различаются. У алкомаркетов высокие постоянные и складские расходы.

В таблице 2.4 проведем выделение движущих сил по КФУ (ключевые факторы успеха) основных конкурентов.

Таблица 2.4

Выделение движущих сил по КФУ (ключевые факторы успеха)

Основной конкурент	КФУ 1	КФУ 2	КФУ 3
1 Лион	Широкая сеть магазинов	Широкий ассортимент	Эффективная реклама
2 Красное и белое	Широкий ассортимент	Удобное месторасположение	Возможность доставки

В таблице 2.5 проведем оценку конкурентной позиции, по 5-бальной системе.

Таблица 2.5

Оценка конкурентной позиции

Направления оценки (КФУ)	Оценка						
	Вес	ООО «Крепость»	Лион	Красное и белое			
возможность разработки новых товаров	0,5	3	1,5	2	1	5	2,5
доступ к квалифицированной рабочей силе	0,2	2	0,4	3	0,6	2	0,4
широкая сеть магазинов	0,5	1	0,5	4	2	3	1,5
возможность доставки	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2
искусство продаж	0,5	2	1	2	1	3	1,5
способность (умение) создавать эффективную рекламу	0,5	4	2	4	2	4	2
широкий ассортимент	0,5	3	1,5	4	2	4	2
удобное месторасположение	0,5	3	1,5	4	2	4	2
Всего	X	X	8,6	X	10,8	X	12,1

Из анализа таблицы 2.5 следует, что основным недостатком ООО «Крепость» является отсутствие сети магазинов и узкий ассортимент, в результате конкурентоспособность ниже, чем у конкурентов.

В таблице 2.6 проведем анализ силы поставщиков, таблице 2.6 приняты следующие обозначения:

1 - ООО "Алко"

2 – ООО "Ипопрод"

3 – ООО "Завод вина"

4 – ООО "Ип"

5 – ООО "Вин"

Таблица 2.6

Анализ силы поставщиков

Вопросы для анализа конкурентного давления поставщиков	Группы поставщиков				
	1	2	3	4	5
1 Сконцентрирована ли группа поставщиков (например: состоит из нескольких доминирующих организаций, компаний или более сконцентрирована, чем ее потребитель)?	1	1	1	1	1
2 Есть ли реальные продукты-субституты по отношению к продуктам поставщиков?	0	0	0	0	0
3 Является ли данный рынок важным для поставщика?	1	1	1	1	1
4 Является ли продукт поставщика важным для предприятия?	1	0	1	1	1
5 Являются ли продукты поставщика дифференцированными?	1	1	1	1	1
6 Вызовет ли смена поставщика значительные затраты?	1	1	1	2	1

7	Есть ли у группы поставщиков реальная возможность прямой интеграции, т.е. возможность самостоятельно производить продукты предприятия?	1	1	1	2	1
8	Есть ли у предприятия возможность обратной интеграции, т.е. возможность самостоятельно производить продукты поставщиков?	1	1	1	1	1

Из анализа таблицы 2.6 следует, что сила поставщика не значительная.

В таблице 2.7 проведем анализ силы покупателей, в таблице 1 приняты следующие обозначения:

- 1 – физические лица в возрасте от 18 до 30 лет,
- 2 □ физические лица в возрасте от 31 до 45 лет,
- 3 □ физические лица в возрасте от 45 и выше.

Таблица 2.7

#### Анализ силы покупателей

Вопросы анализа конкурентной силы покупателей

		1	2	3
1	Сконцентрирована ли группа потребителей (например: состоит из нескольких доминирующих структур)?	1	1	1
2	Приобретает ли группа потребителей значительные объемы продукции предприятия относительно всего объема его производства?	1	2	1
3	Являются ли покупаемые продукты важной составляющей затрат группы потребителей?	0	0	0

4	Являются ли приобретаемые продукты стандартными или недифференцированными?	0	0 0
5	Влечет ли смена поставщика существенные затраты для группы потребителей?	0	0 0
6	Имеет группа потребителей относительно низкую прибыльность?	2	1 2
7	Есть ли у группы потребителей реальная возможность обратной интеграции, т.е. возможность самостоятельно производить покупаемый продукт?	0	0 0
8	Является ли предлагаемый продукт важным для обеспечения качества продукта группы потребителей?	0	0 0
9	Имеет ли группа потребителей подробную информацию о предприятии. Например: знают ли норму прибыли предприятия и т.д.?	0	0 0
10	Есть ли у группы потребителей эксперты по закупкам?	0	0 0
11	Существуют ли организации или программы поддержки потребителей (например: социальные программы для инвалидов)?	0	0 1

Из анализа таблицы следует, что силы покупателей имеет весомое значение, если потребители не будут покупать у ООО «Крепость», предприятию будет сложно функционировать.

Для оценки фактов косвенного воздействия внешней среды (макросреды) в ходе исследования был применен PEST-анализ (таблица 2.8).

PEST-анализ - это маркетинговый инструмент, который предназначен для выявления влияния четырех основных факторов макросреды: политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social), технологических

(Technological).

Таблица 2.8

PEST-анализ компании

Факторы	Положительные	Отрицательные	Преимущественное воздействие
Политико-правовые	Политическая стабильность в стране и области	необходимость лицензирования деятельности;	Отрицательное
	сокращение монопольной власти государства	ужесточение налогового законодательства (рост акцизов)	
	воссоединение с Крымом	ужесточение законодательства о защите прав потребителей;	
	ЕГАИС- автоматизированная система учета оборота водки в рознице	недостатки правового регулирования взаимоотношения с торговыми сетями	
		ограничения на рекламу и продажу алкоголя;	
		прямое регулирование розничных цен на продукцию	

Продолжение таблицы 2.8

		падение реальной покупательной способности населения;	
Экономические	наличие перспективы экономического роста;	усиление налогового бремени недоступность кредитных ресурсов;	Отрицательное
	нестабильность валютных курсов;	высокий уровень инфляции;	
		нестабильность валютных курсов рост теневого сектора	
Социо-культурные		сокращение взрослого населения города Пермь;	Отрицательное
	смещение вкусов потребителей к экологически чистым и натуральным товарам	падение уровня образованности в городе;	
		смещение вкусов потребителей в сторону слабоалкогольной продукции;	
		пропаганда здорового образа жизни.	

	наличие потенциала для создания новых продуктов;		
Технологические	появления новых технологий;	высокая стоимость новых технологических разработок	Положительное
	автоматизации производства, управления и анализа		

У внешней среды ООО «Крепость» существуют следующие особенности с учетом анализа проведенного в параграфе 1.2:

1) Снижение покупательской способности. Изменение доходов потребителей. Ухудшение экономической обстановки в России в связи со спадом мировых цен на энергоресурсы, а также введением экономических санкций в отношении России привело к снижению реальных доходов населения и соответственно уменьшило спрос на товары в 2015 году фирмы, особенно упали продажи дорогих товаров (коньяки, ликеры, виски и т.д.). Это обусловлено тем, что резкий рост цен на импортную алкогольную продукцию должен способствовать «переключению» потребителя на отечественные товары.

Даже в условиях экономического кризиса и снижения покупательской способности часть покупателей стремятся найти наиболее приемлемое сочетание цены и качества.

2) Рост цен, обусловленный повышением акцизов и инфляцией влечет за собой повышение себестоимости товаров магазина ООО «Крепость».

3) Уровень конкуренции в отрасли. На данный момент в Перми существует 477 алкогольных магазинов.

Основными конкурентами ООО «Крепость» можно назвать следующие фирмы: Лион, Красное и белое.

4) Научно-технический прогресс.

Этот фактор определяет возможность повышения эффективности продажи алкогольной продукции за счет внедрения современных информационных технологий, например, через интернет-магазин.

#### 5) Социально-культурные факторы.

Социальные факторы отражают потребительские предпочтения. При исследовании данной группы факторов в первую очередь специалисты предлагают обратить внимание на демографическую структуру. Учитывая характер продукции, основными потребителями алкоголя является взрослое население (чаще – мужчины). По данным Росстата в последние десятилетия в основном наблюдается тенденция снижения численности населения в возрастных группах старше 20 лет. Это отрицательно сказывается на рынке алкогольной продукции.

Новое отношение к работе, к отдыху, доходы и их распределение, изменение структуры населения, влияние этих факторов также не стоит недооценивать. Нельзя ориентироваться на среднего потребителя с его средними запросами. Потребитель изменился, его доходы выросли, и он ждёт особого подхода. Стремление к международным стандартам в первую очередь требует определённых затрат. Это ответственность, готовность оперативно «подстроиться» под все изменения в социальной среде.

В таблице 2.9 сформируем результаты анализа внешней среды организации.

Таблица 2.9

Результаты анализа внешней среды организации

<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
Создание сети магазинов (в начале одного магазина)	Повышение уровня конкуренции
Расширение ассортимента	Снижение покупательской способности
Смена месторасположения	Неэффективная реклама

## Возможности

Внедрение новых методов продаж

-

-

## Угрозы

Отсутствие доступа к квалифицированной силе

Новые законодательные акты по алкогольной продукции

Рост инфляции

Таким образом, на деятельности и стратегию ООО «Крепость» влияют следующие факторы: снижение покупательской способности, рост цен на закупаемые товары, высокий уровень конкуренции в отрасли, повышение культуры питья.

## 2.2. Анализ внутренней среды организации и оценка основных показателей организации

Миссия и цели. Миссия ООО «Крепость»: «Предоставление такого качества алкогольной и прочей продукции, при котором наши покупатели будут обеспечены превосходным товаром, наши работники и деловые партнеры - уверены в нашем успехе».

Целью деятельности сети магазина является увеличение прибыли, за счет завоевания популярности и доверия у покупателей, завоевания доминирующего положения на рынке по продаже алкогольной продукции, а также расширения торговой сети.

Задачи магазина:

- привлечение покупателей проживающих в районе магазина.
- побуждения покупателей совершить покупку посредством воздействия на визуальное восприятие и ассоциативное мышление.

- упорядочивание рабочего времени, как рядовых сотрудников так и администрации магазина. График работы должен быть устойчивым прогнозируемым. При этом составлен так, чтобы у сотрудника находилось бы время и на семью и на отдых.

- создание в магазине атмосферы доброжелательности и комфортности для нашего покупателя. Одним из компонентов создания этой атмосферы является вежливость, терпимость, небезразличие к покупателям со стороны

Проведем анализ внутренней среды ООО «Крепость» в таблицах 2.10-2.16.

Таблица 2.10

Анализ внутренней среды (маркетинг)

Области анализа	Сильные стороны (обоснование)	Слабые стороны (обоснование)
Продукция фирмы и ее услуги	Алкогольная продукция	Отсутствуют дополнительные услуги
Объем и концентрация продаж, базовые потребители продукции	Объем продаж увеличивается. Физический лица, живущие не далеко от алкомаркета	-
Жизненный цикл основных товаров		Зрелость
Каналы сбыта: количество, сфера действия, контроль	Прямой канал сбыта	-

Организация продаж, знание нужд потребителей	-	Не проводятся маркетинговые исследования, анкетирования потребителей
Имидж товаров или услуг, их репутация и качество	Вся продукция магазина сертифицирована, случаи отравления на предприятии отсутствовали за всю историю магазина	-
Стимулирование продаж и реклама	-	В магазине раз в полгода проводятся скидки
Ценовая стратегия и гибкость ценообразования	Низкие цены	
Обратная связь с рынком, разработка новых товаров, услуг и рынков	-	Новые товары в магазине не внедрялись с 2015 года
Послепродажная поддержка товаров, гарантийное обслуживание	-	-
Соблюдение авторских прав	-	-

ООО «Крепость» занимается реализацией алкогольной продукции. Ранжировку привлекательности товара по каждому из ее видов получают суммирование количества баллов по трем оценкам. Наибольшая сумма укажет наилучший вид товара.

Выбор оценок по критерию спроса следующий:

- товары, спрос на которые будет возрастать (перспективы сбыта хорошие), - 4 балла;
- товары, спрос на которые остается на прежнем уровне на ряд лет, - 3 балла;
- товары, спрос на которые устойчив, но не на длительный срок, - 2 балла;
- товары, с высокой вероятностью снижения спроса - 1 балл.

Ранжировка товарообеспечения будет выглядеть так:

- товары, на которые имеются устойчивые поставки на ряд лет, - 4 балла;
- товары, по которым поставки устойчивые, но не длительный срок, - 3 балла;
- товары, обеспеченные только разовыми поставками, - 2 балла;
- товары, по которой имеются затруднения в обеспечении поставок либо поставщики не определены, - 1 балл.

Затем составляем ранжировку продукции по рентабельности:

- 4 балла присваивается товару, у которого имеются возможности увеличения рентабельности;
- 3 балла – товару, у которого рентабельность можно сохранить на существующем уровне на длительное время;
- 2 балла – товару, по которому возможно сохранению рентабельности на ближайшее время либо возможно снижение рентабельности;
- 1 балл – товару, рентабельность которого в настоящий момент снижается.

Результат суммирования баллов приведен в таблице 2.11.

Таблица 2.11

## Ранжировка привлекательности товаров

Группа Товаров	Товаро- Обеспечение	Реализация	Рентабельность	Сводный показатель
Вино	3	2	2	7
Водка	4	4	4	12
Настойки	3	3	3	9
Коктейли	3	3	2	8
Коньяки	1	2	1	4
Элитные напитки	1	1	1	3
Пиво	4	4	4	12
Сигареты	2	1	2	5
Продовольственные Товары	2	3	1	6
Непродовольственные Товары	2	1	2	5

Самые высокие баллы набрали пиво и водка, наименьшие баллы набрали элитные напитки.

В организации были рассчитаны такие показатели, как широта ассортимента, полнота и устойчивость ассортимента.

Широта ассортимента определяется количеством товарных групп и оценивается коэффициентом широты. Для расчета коэффициента широты используется базовая и действительная широты ассортимента. Базовая широта - широта, принятая за основу для сравнения. Действительная широта - фактическое количество товарных групп, имеющих в наличии.

Для определения коэффициента широты используется следующая формула (1):

$$Kш = (Шд : Шб), (1)$$

где

*Кш* - коэффициент широты;

*Шд* - широта действительная;

*Шб* - широта базовая.

Базовая широта - 11 товарных групп

Действительная широта - 9.

$$Kш = 9 / 11 = 82 \%$$

Коэффициент широты равен 0,9. Из этого следует, что в ООО «Крепость» широкий ассортимент.

Полнота ассортимента - перечень товаров различных видов, разновидностей однородной группы. Выражают полноту ассортимента через коэффициент полноты  $K_{п}$  ассортимента, который определяют по формуле 2:

$$K_{п} = V_{ф} / V_{н} (2)$$

где

$V_{ф}$  - фактическое количество видов товаров на момент обследования (проверки), ед.;

$V_{н}$  - количество видов, предусмотренное ассортиментным перечнем, договором поставки, стандартами и пр., ед.

В ООО «Крепость» на момент проверки было 5 видов продукции. Ассортиментным перечнем предусмотрено 9 видов.

$$K_n = 5 / 9 = 0,56$$

Таким образом, коэффициент полноты составил 0,56, что говорит о не достаточно полном ассортименте ООО «Крепость».

Устойчивость (стабильность) ассортимента характеризует постоянное наличие товара соответствующего вида (разновидности) в продаже. Коэффициент устойчивости  $K_y$  определяется по формуле 3:

$$K_y = 1 - (P'_{\phi 1} + P'_{\phi 2} + \dots + P'_{\phi n} / P_n \times n) \quad (3)$$

где

$P'_{\phi 1}, P'_{\phi 2}, P'_{\phi n}$  - фактическое количество разновидностей (видов) товаров из предусмотренных ассортиментным перечнем - отсутствующих в продаже в момент отдельных проверок, ед.;

$P_n$  - количество разновидностей (видов) товаров, предусмотренное ассортиментным перечнем, ед.;

$n$  - количество проверок.

Коэффициент устойчивости ассортимента, как правило, определяется за конкретный период (месяц, квартал, год).

Ассортиментным перечнем ООО «Крепость» предусмотрено 12 разновидностей. В течение месяца было осуществлено 4 проверки. Коэффициент устойчивости был рассчитан следующим образом:

$$K_y = 1 - (6+7+6+7) = 0,46$$

12×4

Следовательно, можно сделать вывод, что в ООО «Крепость» не устойчивый ассортимент.

Установлено, что оптимальный коэффициент устойчивости ассортимента должен выражаться следующими значениями:

- для универмагов - 0,80;

- для специализированных магазинов - 0,75.

Таким образом, в настоящее время в ООО «Крепость» не достаточно полный и не достаточно устойчивый ассортимент алкоголя.

Стратегия ценообразования в компании рассматривается как одной из конкурентных преимуществ, то есть она стремится предоставить клиенту максимально низкую цену на рынке, при больших объемах продаж компания гарантирует одни из самых низких цен. С одной стороны при современных условиях финансовой нестабильности выгодные цены являются существенным преимуществом, однако при подобной стратегии резонно возникает вопрос о соотношении цены и качества.

В таблице 2.12 проведем анализ внутренней среды (производство).

Таблица 2.12

Анализ внутренней среды (производство)

Области анализа	Сильные стороны (обоснование)	Слабые стороны (обоснование)
Стоимость, доступность сырья и отношения с поставщиками	Налажены связи с поставщиками	-
Основные фонды	Все оборудование для продажи куплено и регулярно обновляется	-
Эффект масштаба	-	Эффект масштаба отсутствует, так как открыт всего один магазин

Для продажи товаров закуплено оборудование. 29% торговой площади занято установленным торговым оборудованием, а 71% торговой площади — это проходы

для покупателей и продавцов, места дополнительного обслуживания покупателей, территория для товаропотоков.

Слабой стороной является то, что эффект масштаба отсутствует, так как открыт всего один магазин.

В таблице 2.13 проведем анализ внутренней среды (финансы).

Таблица 2.13

Анализ внутренней среды (финансы)

Области анализа	Сильные стороны (обоснование)	Слабые стороны (обоснование)
Налоговое планирование	-	Налоговое планирование отсутствует
Дивидендная политика	-	Дивиденды не выплачиваются
Финансовая устойчивость, способность использовать альтернативные финансовые стратегии	-	Финансовое положение не устойчивое
Эффективность бухгалтерского учета и финансового планирования	Бухгалтерский учет ведет главный бухгалтер	Финансовое планирование отсутствует
Инвестиционная политика	Периодические инвестиции направляются на модернизацию торгового оборудования	-

Система финансовых коэффициентов

-

Финансовые коэффициенты не рассчитываются

Из анализа таблицы 2.13 недостатком «финансов» является то, что отсутствует налоговое и финансовое планирование, дивиденды не выплачиваются.

В таблице 2.14 проведем анализ внутренней среды (персонал).

Таблица 2.14

Анализ внутренней среды (персонал)

Области анализа	Сильные стороны (обоснование)	Слабые стороны (обоснование)
Управленческий персонал; опыт и навыки	Директор занимается продажами на рынке алкогольной продукции 12 лет	-

Продолжение таблицы 2.14

Производственный персонал: опыт и специальные навыки	Торговый персонал сформирован	-
Эффективность использования трудовых ресурсов	Производительность увеличивается в 2017 году по сравнению с 2017 годом	-
Кадровая политика	Разработана на основании положения о кадрах предприятия	-

Текучность кадров и трудовая дисциплина -

Высокая  
текучность среди  
продавцов

Слабые стороны персонала - высокая текучность среди продавцов.

Численность сотрудников: 12 человек. Характеристика кадров показана в таблице 2.15.

Таблица 2.15

Характеристики персонала ООО «Крепость» в 2017 году

Характеристика	Значение 1	Значение 2	Значение 3	Значение 4
Демографическая	Женщин - 8 человек	Мужчин - 4 человек	X	X
Возрастная	20-25 лет - 2 человека	26-35 лет - 6 человек	36-45 лет - 3 человек	45 лет и более - 1 человек
Образовательная	Высшее образование - 7 человек	Среднее профессиональное - 5 человека	Среднее - 0 человек	Два высших образования - 0 человек
Стаж	Более 6 лет - 4 человека	3-5 лет - 5 человек	Менее 2 лет - 3 человека	X
Должность	Специалист - 6 человек	Главный специалист - 3 человека	Ведущий специалист - 3 человека	

На организации преобладают специалисты женского пола. А преобладающий возрастной состав — это специалисты в возрасте от 26-35 лет.

В большинстве, специалисты организации имеют высшее образование (60%), а также 40% сотрудников имеют среднее профессиональное образование.

Стаж работы опрошенных сотрудников в основном составляет 3-5 лет работы на организации ООО «Крепость», 2 года и менее (27%) и 6 лет и более (27%).

По должности, опрошенные сотрудники организации в основном специалисты (53%), а также ведущие специалисты (27%) и главные специалисты (27%). То есть наибольшее количество сотрудников приходится на торгово-обслуживающий персонал, осуществляющий непосредственную работу с клиентами.

У торгово-операционного персонала применяется сдельная и повременная оплаты труда. Индивидуальные заработки работников определяются их личным трудовым вкладом, качеством труда, результатами продаж.

Заработная плата выплачивается в сроки: 8 числа каждого месяца.

К должностным окладам работников установлены следующие доплаты:

- доплата за совмещение профессий (должностей), расширение зоны обслуживания, увеличение объема выполняемых работ в размере, устанавливаемом по соглашению между администрацией и работником;
- доплата за работу в вечерние и ночные часы – в размерах и порядке, предусмотренных законодательством о труде;
- доплата за руководство;
- доплата за сверхурочную работу;
- доплата за выходные и праздничные дни.

Текучесть высока. В 2017 году было уволено 4 сотрудника по собственному желанию в связи со сменой работы. В это же время на его место были приняты новые сотрудники.

В таблице 2.16 проведем анализ внутренней среды (организационная культура и организация управления).

Таблица 2.16

Анализ внутренней среды (организационная культура и организация управления)

Области анализа	Сильные стороны (обоснование)	Слабые стороны (обоснование)
Имидж и престиж фирмы	-	Имидж на предприятии не оценивается
Философия компании, нормы и ценности	-	Философия компании, нормы и ценности не сформированы
Структура собственности, заинтересованные стороны	Один учредитель, он же директор	
Навыки, способности, интересы высшего уровня управления	Опыт руководителя более 20 лет	-
Стиль лидерства	Стиль управления у директор предприятия – либеральный	-
Система планирования	-	Система планирования на предприятии отсутствует
Организационная структура	Показана на рисунке 1 и является оптимальной для данного предприятия	-
Система информационных потоков и принятия решений	Используется система АРМ	-

Эффективность системы  
контроля исполнения  
решений

Контроль за деятельность  
осуществляет директор

Плюсом в деятельности организации является то, что используется система АРМ, с помощью которой происходят:

- 1) автоматизация всех ежедневных операций, ведения бухгалтерии и составления сводных отчетов;
- 2) коммуникация офиса с магазинов;
- 3) автоматизированное обслуживание клиентов;
- 4) анализ всей деятельности и системы выбора оптимальных в данной ситуации решений;
- 5) возможность мгновенного получения необходимой информации, которая влияет на финансовую ситуацию.

Организацию возглавляет директор, осуществляющий свою деятельность на основе принципа единоличия и обеспечивающий решения возложенных на организацию задач.

Организационная структура представлена на рисунке 2.1. Структура управления организацией в данном случае - линейная, что позволяет четко распределять все обязанности и полномочия, поэтому создаются условия для оперативного процесса принятия решений, для поддержания необходимой дисциплины в коллективе.

Директор

Офис

2 смена

1 смена

Старший продавец

Старший продавец

Менеджеры по снабжению

Бухгалтер

Специалист

Продавец-консультант

Уборщица

Продавец-консультант

Продавец-консультант

Уборщица

Продавец-консультант

Рисунок 2.1. Организационная структура управления

Результаты анализа внутренней среды организации показаны в таблице 2.17.

Таблица 2.17

Результаты анализа внутренней среды организации

### **Силы**

### **Слабости**

Низкие цены

Текучесть персонала

Качественная алкогольная продукция

Эффект масштаба отсутствует

Опытный управленец (директор)

Система планирования на предприятии отсутствует

Налаженные связи с поставщиками

Неэффективная система рекламы

**Силы****Слабости**

Используются современные методы автоматизации продаж в магазине

Неустойчивое финансовое положение

Регулярно осуществляется модернизация торгового оборудования

-

Обобщающим показателем анализа и оценки эффективности или неэффективности деятельности организации является финансовый результат. Финансовые результаты деятельности ООО «Крепость» приведены в таблице 2.18.

Таблица 2.18

Финансовые результаты деятельности организации

Показатель	2015г.	2016г.	2017г.	Темп роста (снижения), %
Выручка, тыс. руб.	1025548,0	1112127,0	1231531,0	120,1
Себестоимость продаж, тыс. руб.	903659,0	1027558,0	1151829,0	127,5
Валовая прибыль, тыс. руб.	121889,0	84569,0	79702,0	65,4
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	64552,0	15329,0	12031,0	18,6
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	24861,0	10172,0	2890,0	28,4

Данные таблицы 2.18 свидетельствуют о нестабильном уровне функционирования организации за период 2015-2017 гг. Наилучшие результаты работы были достигнуты в 2015 г., когда была получена чистая прибыль, равная 24861,0 тыс. руб. В 2016 и 2017 гг. организацию сработало с прибылью, размер которого составил 10172,0 тыс. руб. и 2890 тыс. руб. соответственно. Снижение чистой прибыли можно объяснить тем, что за три исследуемых года сокращение выручки от продажи продукции (на 20,1%) оказалось значительнее, чем уменьшение себестоимости продукции (на 27,5%). Тем не менее, наличие чистой прибыли дает основания предполагать о возможном улучшении финансовых результатов деятельности организации в последующие годы.

Финансовые результаты и эффективность деятельности организации также оценивают с помощью показателей рентабельности, которые приведены в таблице 2.19.

Таблица 2.19

Показатели рентабельности организации ООО «Крепость»

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Рентабельность, % :			
- основных средств	6,1	-2,5	-0,7
- оборотных средств	8,8	-3,0	-0,8
Рентабельность продаж, % :			
- по прибыли от продаж	6,3	1,4	1,0
- по бухгалтерской прибыли	4,2	-0,9	-0,2
- по чистой прибыли	2,4	-0,9	-0,2

Рентабельность капитала, % :

- активов по чистой прибыли	4,8	-1,7	-0,5
- собственного	8,1	-3,4	-1,0
- заемного	49,0	-9,8	-4,4

Так, наилучшие показатели рентабельности организацию имело в 2015г., что связано, в первую очередь, с тем, что в этом году была получена чистая прибыль. Наибольшие показатели рентабельности в 2015г. составляют 49% и 8,8%. Это свидетельствует о том, что наиболее эффективно были использованы заемный капитал и оборотные средства. Так как в 2016 и 2017гг. организацией был получен убыток, то по большинству показателей оно оказалось нерентабельным (показатели рентабельности основных средств, оборотных средств, продаж по чистой прибыли, активов, собственного и заемного капитала). Такие данные свидетельствуют о снижении эффективности использования ресурсов, а, следовательно, и в целом работы организации.

ООО «Крепость» использует стратегию развития.

Проведем SWOT-анализ в таблице 2.20

Таблица 2.20

SWOT-анализ

## Сильные стороны - S

- 1 Низкие цены
- 2 Качественная алкогольная продукция
- 3 Опытный управленец (директор)
- 4 Налаженные связи с поставщиками
- 5 Используются современные методы автоматизации продаж в магазине
- 6 Регулярно осуществляется модернизация торгового оборудования

## Слабые стороны - W

- 1 Текучесть персонала
- 2 Эффект масштаба отсутствует
- 3 Система планирования на предприятии отсутствует
- 4 Неэффективная система рекламы
- 5 Неустойчивое финансовое положение

## Возможности - O

- 1 Создание сети магазинов (в начале одного магазина)
- 2 Расширение ассортимента
- 3 Смена месторасположения
- 4 Внедрение новых методов продаж

## SO стратегии

- 1 Создание сети алкомаркетов
- 2 Расширение ассортимента на основании новых поставщиков
- 3 Открытие интернет-магазина

## WO стратегии

- 1 Внедрение системы планирования
- 2 Разработка мероприятий по повышению финансового состояния

## Угрозы - Т

1 Повышение уровня конкуренции	ST стратегии	
2 Снижение покупательской способности	1 Мониторинг конкурентов	WT стратегии
3 Отсутствие доступа к квалифицированной силе	2 внедрение недорогих товаров импортного производства	1 Разработка новой системы оплаты труда и мотивации для персонала
4 Новые законодательные акты по алкогольной продукции	3 Внедрение безалкогольной продукции	2 внедрение новых методов рекламы
5 Рост инфляции	4 Опрос потребителей продукции	3 Обучение персонала

Таким образом, у магазина существует множество слабых и сильных сторон ООО «Крепость», а также возможностей и угроз.

Одной из возможностей ООО «Крепость» является открытие дополнительного магазина, по следующим причинам:

- нестабильный уровень прибыли, зафиксирована прибыль, которую можно использовать для финансирования открываемого магазина,
- у собственника (директора) магазина имеется огромный опыт работы в данной сфере,
- многие потребители магазина являются постоянными.

Недостатки во внутренней среде, которые могут помешать открытию нового магазина – это низкая мотивация персонала, не эффективная рекламная политика, недостаточный ассортимент товаров.

На основании вышеизложенного предлагаем рекомендации для открытия магазина, показанные в таблице 2.21.

Таблица 2.21

## Требования к уровню сервиса в фирменном магазине

Область сервиса	Требования
1 Общение с потребителем	<ul style="list-style-type: none"><li>- продавец дает полную и верную информацию обо всем ассортименте продукции, может порекомендовать что - то;</li><li>- продавец пробовал всю продукцию ( в т.ч. новинки) и может поделиться своими ощущениями;</li><li>- продавец здоровается и прощается со всеми посетителями (если нет очередей);</li><li>- продавец первым начинает разговор, но не настаивает на общении</li><li>- в магазине всегда проходят акции не менее, чем на 2 позиции (снижение цены, 2+1 и т.д.);</li><li>- самые популярные позиции всегда в наличии;</li></ul>
2 Ассортимент	<ul style="list-style-type: none"><li>- свежая продукция;</li><li>- возможность заказа небольших партий продукции без предоплаты;</li><li>- наличие в продаже дополнительных товаров</li></ul>
3 Оплата	<ul style="list-style-type: none"><li>- наличный и безналичный расчет.</li><li>- около кассы есть место для сумок;</li></ul>
4 Оборудование	<ul style="list-style-type: none"><li>- есть столик для упаковки покупок;</li><li>- все оборудование чистое, исправное;</li></ul>

- в магазине чисто;
  - есть в наличии пакеты, чтобы унести покупку (маленькие, средние, большие);
- 5 Остальное
- красивая выкладка продукции;
  - все ценники на своих местах;
  - представленность в социальных сетях;
  - в Интернете легко найти режим работы, телефон магазина;

## Заключение

В современных рыночных условиях компаниям необходимо уделять внимание вопросу разработки стратегического плана развития. Это позволяет им оставаться конкурентоспособными по сравнению с другими организациями. С этой целью менеджеры проводят анализ внутренней и внешней среды организации.

Для исследования выбрано предприятие ООО «Крепость», которое занимается розничной торговлей алкоголем.

Целью деятельности сети магазина является увеличение прибыли, за счет завоевания популярности и доверия у покупателей, завоевания доминирующего положения на рынке по продаже алкогольной продукции, а также расширения торговой сети.

У магазина существует множество слабых и сильных сторон ООО «Крепость», а также возможностей и угроз.

Одной из возможностей ООО «Крепость» является открытие дополнительного магазина, по следующим причинам:

- нестабильный уровень прибыли, зафиксирована прибыль, которую можно использовать для финансирования открываемого магазина,

- у собственника (директора) магазина имеется огромный опыт работы в данной сфере,

- многие потребители магазина являются постоянными.

Недостатки во внутренней среде, которые могут помешать открытию нового магазина – это низкая мотивация персонала, не эффективная рекламная политика, недостаточный ассортимент товаров.

## **Список использованной литературы**

1. Архипов, А. И. Финансы: учеб. / А. И. Архипов, И. А. Погосов, И. В. Караваева; под ред. А. И. Архипова, И. А. Погосова. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2015. – 632 с.
2. Бадмаева, Д. Комплексная оценка финансово-хозяйственной деятельности организаций / Д. Бадмаева // Аудиторские ведомости. – 2015. - № 8. – С. 15 - 19
3. Бакеева, Й.Р. Инновационная организационная структура // Инженерный вестник Дона. - 2014. - Т. 28. - № 1. - С. 62.
4. Беренс, П.М Хавранек. Руководство по оценке эффективности инвестиций: Пер. с англ. М.: АОЗТ Интерэксперт, ИНФРА-М, 2015. – 432 с.
5. Богатин, Ю.В., Швандар В.А. Оценка эффективности бизнеса и инвестиций: Учеб. Пособие для вузов. М.: Финансы, ЮНИТИДАНА, 2015. – 287 с.
6. Бухалков, М.И. Внутрифирменное планирование. М.: Москва, ИНФРА-М, 2015. – 342 с.
7. Бухгалтерский финансовый учет: учебник для вузов / под ред. проф. Ю. А. Бабаева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Вузовский учебник, 2013. – 650 с.
8. Винничек, Л.Б. Интересы и их согласование в общественном воспроизводстве / Л.Б. Винничек, Е.В. Фудина // Международный сельскохозяйственный журнал. - Москва, 2008. - № 3. - 35-36 с.
9. Винничек, Л.Б. Социально-экономические проблемы потребления молока и молочных продуктов / Л.Б. Винничек, Е.В. Фудина // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. - Барнаул, 2008. - № 2. - 59-63 с.

Голодяевский М.А. Основные понятия и методы управления инвестиционными проектами//Успехи современной науки. 2016. Т. 2. № 9. С. 132-136.

1. Графов, А. В. Оценка финансово-экономического состояния организации / А. В. Графов // Финансы. – 2015. - № 7. С. 15 - 25

2. Джакубова, Т. Н. Бизнес-план: расчеты по шагам / Т.Н. Джакубова. - М.: Финансы и статистика, 2014. - 96 с.
3. Донцова, Л. В. Анализ финансовой отчетности: учебник / Л. В. Донцова, Н. А. Никифорова. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство «Дело и Сервис», 2012. - 368 с.
4. Дубровин, И. А. Бизнес-планирование на организации: Учебник. 2-е изд./ И. А. Дубровин. - М.: Дашков и К, 2016. - 432 с.
5. Максимова, Т. А. Планирование в организации АПК: учебное пособие / Т.А. Максимова, Е.В. Фудина. - Пенза: РИО ПГСХА, 2008. - 213 с.
6. Менеджмент: Учебное пособие / Л.Е. Басовский. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 256 с.
7. Минаева, Е.В. Развитие современных систем управления изменениями внутренней среды организаций. / Е.В. Минаева // Ученые записки СКАГС. -2015. - №2. - 9-12 с.
8. Фудина, Е.В. Методология стратегического анализа внешней и внутренней среды организации. / Е.В. Фудина // Региональные проблемы устойчивого развития сельской местности сборник статей XI Международной научнопрактической конференции. - 2014. - 204-208 с.
9. Фудина, Е.В. Разработка финансовой стратегии: теория вопроса / Е.В. Фудина // Региональные проблемы устойчивого развития сельской местности: сборник статей X Международной научно-практической конференции. - Пенза: РИО ПГСХА, 2013. - 151-156 с.

1. <https://iq.hse.ru/news/177664436.html> ↑