

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Организация является главным элементом в менеджменте. Она функционирует как во внешней, так и во внутренней среде. Именно среды определяют, будет ли успешно развиваться организация или ее ждет распад.

Внешняя среда питает организацию возможными ресурсами для нормального функционирования и поддержания потенциала, давая возможность выжить. Знания и обмен с внешней средой позволяют в первую очередь предугадать возможности и угрозы, ожидаемые компанией в будущем. Внутренняя среда считается главным источником жизнедеятельности организации. Анализ внутренней среды помогает руководителю оценить внутренние ресурсы, а так же сильные и слабые стороны компании. Благодаря анализу внутренней среды руководитель может расширить и укрепить конкурентные преимущества и при возможности устранить появившиеся проблемы.

Актуальность данной работы заключается в том, что на данный момент организации находятся под воздействием различных факторов внутренней и внешней среды и характеризуется высокой сложностью. Главной задачей руководителя является приспособиться к изменениям в средах.

Руководители должны иметь четкое представление, как о внешней, так и о внутренней среде предприятия, ее потенциале, развитии и тенденциях.

Все эти моменты должны быть под контролем со стороны менеджера. Внешняя среда – это те факторы, которые находятся за ее пределами и могут влиять на организацию в целом. Внешняя среда находится под воздействием постоянных изменений (например, меняются вкусы, курс рубля, появляются новые технологии, законы и вводятся налоги).

Целью работы является проведение анализа внутренней и внешней среды предприятия.

Исходя из цели, можно выявить следующие задачи:

- изучить теоретическую основу данной темы

- исследовать анализ внутренней и внешней среды
- изучить характеристику предприятия
- применить изучения среды на конкретной организации
- выявить основные проблемы
- разработать рекомендации по усовершенствованию предприятия.

Объектом исследования данной выпускной квалификационной работы является ООО «Аспект».

Предметом исследования является внутренняя и внешняя среда организации ООО «Аспект».

Теоретической и методологической основой исследования явились труды зарубежных и отечественных исследователей по проблемам анализа внешней и внутренней среды организации.

Инструментарно-методический аппарат исследования. При выполнении данной работы, применялись методы, обусловленные конкретными задачами исследования: сравнительный анализ; метод структуризации целей, экспертно-аналитический метод; экономические, статистические, логические, графические и другие методы обработки, обобщения и анализа информации.

Информационно-эмпирическую базу исследования составили законодательные акты, регулирующие экономические отношения в области объекта исследования, данные периодической печати, а также данные финансово-экономической отчетности ООО «Аспект».

Структура и объем работы. Структура и объем работы обусловлены целью и задачами, поставленными перед исследованием. Состоит работа из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ**

## 1.1 Сущность и факторы внешней среды

Существуют две среды организации: внутренняя и внешняя среда.

Внешняя среда – это те факторы, которые возникают в условиях окружающей среды, оказывают влияние на фирму и непосредственно находятся вне организации. Внешняя среда дает организации необходимые ресурсы для успешного функционирования и поддержания потенциала фирмы[4].

Фирма – это открытая система, которая зависит от ресурсов, энергии, а также потребителей и поставок. Руководитель должен контролировать связь, так как фирма полностью взаимодействует с внешней средой и отдает продукты своей деятельности. Разрыв взаимодействия с внешней средой считается гибелью для организации.

Основные 4 элемента внешней среды[8]:

1) Сложность – число факторов, которые влияют на организацию.

Сложность – элемент, характеризующий количество факторов внешней среды и связью между ними. Организация должна учитывать их влияние на свою деятельность.

Существует гомогенная внешняя среда – другими словами однородность и схожесть с целями, намерениями и структурами, одинаковыми сферами деятельности. Гетерогенная внешняя среда или разнородность, характеризующая производством разных продуктов и стремящаяся к разным целям и имеющая разные структуры. В отличие от гетерогенной гомогенная среда намного проще и ее сложность гораздо ниже. Для руководителя эта среда более предсказуема и упрощает принятие каких либо управленческих решений[12].

Единичность и множественность факторов влияющих на организацию – количество важных объектов и их связей с организацией. Сложность этих факторов состоит в том, что организация не просто имеет дело с большим количеством, но и должна учитывать все связи между кампаниями.

2) Взаимосвязанность – как влияние одних факторов сказывается на изменения других факторов и на сколько эти изменения могут повлиять. Изменение одного фактора, определяется с какой силой воздействуют изменения на другие факторы. Взаимосвязанность является базовой характеристикой, которая показывает связь

между другими структурами внешней среды и между этими структурами[18].

Независимость / зависимость показывает насколько организация имеет прочные связи с внешней средой.

Изоляция – показатель, который указывает на связи между структурами во внешней среде. В изолированной среде, организация имеет неустойчивые связи с другими субъектами, либо совсем не связана с ними.

Организации обычно имеет взаимосвязи с партнерами, клиентами, поставщиками, потребителями и конкурентами. Организация всегда старается добиться независимости, особенно во время кризисов с внешней средой. Получение независимости это возможность получения большей воли, свободы, увеличение объема продаж и расширение рынка[26].

3) Неопределенность – насколько организация владеет информацией об окружающей среде и уверена в ней, точна ли это информация. Недостаточное владение информацией усиливает риски и провал всей организации. Если информации не достаточно и уверенности в ней мало, то внешняя среда становится неопределенной, чем если бы организация владела полной информацией и считала бы ее надежной.

Низкая неопределенность = простая + стабильная. Несколько подразделений в организации, небольшое количество компонентов во внешней среде и схожесть между ними. Они не изменяются, либо меняются медленно (например: производство продуктов питания)[29].

Умеренно – низкая неопределенность = сложная + стабильная. Большое количество факторов влияющие на организацию, большое количество компонентов во внешней среде и компоненты не похожи друг на друга. Так же как и в низкой неопределенности компоненты меняются медленно, либо неизменны (пример: институты, университеты). Умеренно – высокая неопределенность = простая + нестабильная. Небольшое количество компонентов внешней среды, схожесть между ними. Структура ограничена, компоненты меняются часто, быстро и непредсказуемо (пример: производство игрушек и модной одежды)[27].

Высокая неопределенность = сложная + нестабильная. Сложная в управлении. Большое количество компонентов внешней среды, они не схожи между собой. Они меняются часто и непредсказуемо, резко реагируют на деятельность организации (пример: нефтяная промышленность, телекоммуникации).

4) Изменчивость – насколько подвижно происходят изменения во внешней среде[24].

Для организации важны устойчивые связи с внешней средой и получение долгосрочных целей. Если присутствует сложность и высокая подвижность внешней среды, то для решения этих проблем руководители фирмы должны опираться на различную информацию и даже изменять собственные приоритеты, а в некоторых случаях чтобы принимать успешные решения, следует пересмотреть свою систему ценностей и культуру организации.

В условиях быстрой изменчивости внешней среды нужно всегда базироваться на постоянное обновление данных, их анализе и поиске новых подходов и стратегий. Эти знания дают возможность адекватно принимать решения, а также помогут избежать раскола организации[16].

Вариабельность (стабильность) – показатель скорости всех изменений в окружающей среде. Стабильная среда соответствует жестким правилам и связям и своей культурой внутри организации, которая стремится к долгосрочным связям с окружающей средой. Вариабельность большое количество изменений во внешней среде. Вербальная внешняя среда в первую очередь сказывается на краткосрочные цели и на достижение ближайших результатов.

Все элементы внешней среды описывают факторы прямого и косвенного воздействия и поэтому их можно разделить на две группы: факторы прямого воздействия и факторы косвенного воздействия. К факторам прямого воздействия непосредственно относятся[30]:

- конкуренты;
- потребители;
- законы и государственные органы;
- поставщики.

Факторами прямого воздействия обычно называют деловым окружением организации. Оно влияет на деятельность конкретной организации.

1) Поставщики – являются другие организации, обеспечивающие ресурсами, материалами, оборудованием и энергией, для производства товаров и услуг. Связь между поставщиками и организациями, которые обеспечивают ввод ресурсов это

один из наиболее важных элементов прямого воздействия, так как влияет на успешность деятельности организации.

Иностранные поставщики куда более выгоднее с точки зрения цен, количества и качества, но в то же время считаются опасными, так как усиливается фактор изменчивости внешней среды, появляется политическая нестабильность и колебания в обмене курсов[26].

Поставщики делятся на группы:

- поставщики капитала;
- трудовых ресурсов;
- поставщики материалов.

Поставщики капитала – в качестве поставщиков капитала выступают разные инвесторы: банки, акционеры и частные лица, векселя компании и облигации. Получение и поддержка финансовыми средствами помогает компании оставаться на плаву.

Поставщики трудовых ресурсов – обеспечение квалифицированными работниками, для осуществления задач связанных с достижением целей. Без квалифицированных специалистов использовать сложные технологии не имеет смысла.

Поставщики материалов – организация зависит от поставки материалов. Таким примером могут быть машиностроительные фирмы и магазины розничной торговли[17].

2) Конкуренты – это важный фактор, определяющий цели, задачи, а также стратегии предприятия. Руководство организации должно понимать, что нужно в полной мере эффективно удовлетворять нужды потребителей, иначе организация недолго просуществует на рынке товаров и услуг. Успешный сбыт продукции не всегда может спасти организацию от краха. Недооценка сил конкурентов может привести организацию к кризису. На хорошую конкуренцию могут влиять: оплата труда, условия работы, отношения подчиненных с руководителями, взаимопонимание среди подчиненных[11].

С развитием новых технологий обостряется конкуренция между организациями. Успехом для фирмы является постоянное ее усовершенствование в технике и

создание новых товаров и услуг. Научное открытие новых технологий является главным конкурентным преимуществом.

3) Потребители – это основа фирмы. Благодаря потребителям, можно сказать, сможет ли фирма оставаться на плаву, возмещать издержки и получать прибыль. Всегда необходимо удовлетворять нужды покупателей, так как фирма существует и развивается только за счет потребителей.

Анализ потребителей помогает руководству лучше понять, что нужно покупателю, на какой объем продаж можно рассчитывать и в какой мере покупатель привязан к продукту именно этой фирмы, насколько можно расширить рынок и что ожидает в будущем продукт[6]. Организации существуют до тех пор пока есть потребитель, именно потребитель решает какими услугами и товарами пользоваться по выгодным ценам. Следовательно, покупатель решает почти все для организации.

4) Законы и государственные органы – законы и государственные учреждения так же влияют на организации, они либо разрешают, либо ограничивают деятельность фирм. Каждая организация имеет определенный правовой статус, являясь единоличным владением, компанией, корпорацией или некоммерческой корпорацией, и именно это определяет, как организация может вести свои дела и какие налоги должна платить [1стр.162].

Организации обязаны соблюдать не только федеральные и местные законы, но и требования органов государственного регулирования. Каждый вид деятельности регулируется определенными органами [1 стр.163]. Факторы косвенного воздействия куда более сложнее чем факторы прямого воздействия. Руководители чаще всего опираются на не полную информацию, в попытках определить возможные последствия для фирмы.

К косвенным факторам относятся:

- состояние экономики;
- политические факторы;
- социокультурные факторы;
- технологии;
- взаимоотношения с местными сообществами.

## 1.2 Сущность и анализ внутренней среды

Среда предприятия – совокупность внутренних и внешних сил, благодаря которым фирма должна разрабатывать свою деятельность и развиваться[2]. Как правило, среда состоит из микросреды и макросреды. Под микросредой понимается внутренняя среда организации, которая прямым образом имеет отношение к самой фирме, так как развивается внутри нее. Внутренняя среда формируется под воздействием разных факторов, которые оказывают влияние на само производство продукции и услуг. К основным элементам внутренней среды можно отнести[3]:

- цели организации;
- задачи;
- применяемые технологии;
- финансовые ресурсы;
- культура;
- работники.

Главная роль и особое место в организации отводится работникам. Их знания, взаимодействие друг с другом, способности и опыт работы, преданность своему делу определяет конечный результат работы фирмы и результат управленческих решений.

Основой деятельности фирмы являются работники, которые осуществляют трудовую деятельность. Внутренняя среда организации оказывает влияние на функционирование компании в целом. Руководителю предприятия необходимо знать информацию о внутренней среде, чтобы определить какой потенциал имеет компания, может ли она участвовать в конкурентной борьбе для достижения целей[8].

Пять главных составляющих внутри организации:

- 1) Цель – конечный или желаемый результат, которые пытается добиться группа, работая вместе.
- 2) Задача – предписанная работа с заданной целью, с заранее установленными способами и сроками.

3) Структура – форма организации, которая отражает устойчивые связи между подразделениями и элементами системы объединяемые в единое целое.

4) Технологии – главная специфика организации во внутренней среде, превращение сырья в продукт и услуги, элемент перекликающийся с целями организации.

5) Люди – являются основной деятельностью организации, выполняющие трудовую деятельность.

У внутренней среды есть срезы, которые совмещают в себе элементы и процессы организации, благодаря которым ясно имеет организация потенциал или нет.

Кадровый срез внутренней среды охватывает такие элементы, как: кадровый потенциал; создание и поддержание отношений между работниками; найм, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование[10].

Организационный срез включает в себя: коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархию подчинения.

В производственный срез входят изготовление продукта, снабжение и ведение складского хозяйства; состояние и обслуживание технологического парка; осуществление исследований и разработок (НИОКР).

Маркетинговый срез внутренней среды организации охватывает все те процессы, которые связаны с реализацией продукции. Это стратегия продукта, стратегия ценообразования; стратегия продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения[14].

Финансовый срез включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации. В частности, это поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей и т. п.

Внутренняя среда как бы полностью пронизывается организационной культурой, которая так же, как вышеперечисленные срезы, должна подвергаться самому серьезному изучению в процессе анализа внутренней среды организации.

## **Выводы по главе 1**

Проанализировав внутреннюю и внешнюю среду организации, можно сделать вывод, что руководитель должен принимать во внимание внутреннюю и внешнюю среду в целом, т.к организация считается открытой системой. Все факторы взаимосвязаны между собой.

В целях успешного существования на рынках услуг, необходимо приспособляться к изменениям во внешней среде, а так же формулировать свои цели для дальнейшего существования. Поэтому, нужно отслеживать как изменение одного фактора, может повлиять на изменение других. Уметь установить связь между факторами и сильными, слабыми сторонами предприятия.

Немаловажно отметить и факторы внутренней среды, которые определяются качеством ресурсов внутри организации. К переменным внутренней среды относятся: люди; цели; задачи; структура и технология. Благодаря этим переменным определяется конкурентное преимущество перед другими организациями.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ООО «АСПЕКТ»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия**

Общество с ограниченной ответственностью является юридическим лицом и имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. ООО «Аспект» несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

ООО «Аспект» создано без ограничения срока действия.

Основной целью создания Общества является осуществление коммерческой деятельности для извлечение прибыли, насыщение потребительского рынка товарами и услугами.

Предметом деятельности ООО «Аспект» является:

- деятельность кафе, баров, ресторанов;
- производство и реализация продукции пищевой промышленности;
- организация торгово-закупочной деятельности с использованием различных форм торговли, в том числе с организацией собственных торговых точек, специализированных и фирменных магазинов;
- коммерческая и посредническая деятельность, необходимая для реализации производственной деятельности фирмы;
- оказание услуг в области маркетинга;
- осуществление операций на бирже;
- организация гостиничного и бытового обслуживания, культурного досуга, пунктов общественного питания, спортивно-оздоровительных и других видов услуг;
- организация временных творческих коллективов для выполнения научно-исследовательских и проектно-конструкторских работ;
- и т.д. согласно Уставу;
- ООО «Аспект» вправе заниматься также любыми иными видами деятельности не запрещенными законодательством.

Маленький уголок под названием «Аспект» появился на свет в 2015г. Его владелец – Строкова И.В. первоначально задумала реализовать идею создания небольшого и доступного кафе с элементами бара и открытия продуктового магазина. Магазин и кафе – бар были построены на участке одним зданием, одна из стен которого разделяла магазин и кафе - бар. Кафе – бар на тот момент был небольшим заведением (всего на 30 посадочных мест) с кухней и основным залом, в котором находилась барная стойка.

В то время особую рекламную кампанию не стали проводить. «Реклама – слишком дорогостоящее удовольствие, которое, в конечном счете, оплачивает никто другой, а посетитель (клиент) в форме наценки. И действительно, кафе - бар «Аспект» не нуждался в особой рекламе. Его рекомендуют друзьям и знакомым. Они в свою очередь «распространяют» информацию дальше. И люди возвращаются снова и снова. Постоянные гости – Аспект кафе - бара.

Сейчас кафе-бар имеет постоянный поток гостей. Да и теперь просторный зал на 50 посадочных мест, т.е. общая площадь увеличилась (включая кухню и подсобные помещения – 180 кв.м.). Возрастная категория варьируется от 18 до 70 лет. «Аспект» - это идеальное место для проведения больших и малых банкетов, корпоративных вечеринок, празднование дней рождения, юбилеев, свадеб и проведения деловых встреч в неформальной обстановке.

Что касается меню, то в заведении разработано два типа меню: повседневное, и для различных торжеств. Кухня представлена европейскими и русскими блюдами. В меню имеется выпечка и десерты собственного производства, а также фирменные блюда. Представлен богатый ассортимент безалкогольных и алкогольных напитков. Обслуживание осуществляется с помощью барменов-официантов. По банкетным дням проводятся специальные программы, организована живая музыка. Средний чек такого заведения около 800 рублей. Также введено ограничение на курение, а именно, курить можно только в специально отведенном для этого месте.

Режим работы кафе – бара ежедневно с 16:00 до 2:00.

Режим работы продуктового магазина с 9:00 до 21:00 без перерывов и выходных.

Что касается перечня руководящего состава и обслуживающего персонала, то общее количество штатных работников на данном предприятии составляет 7 человек. Кроме этого внештатно (по совместительству) работают 3 человека: это ведущий развлекательных программ и вокальные солисты. Организационная структура ООО «Аспект» представлена на рисунке 1.

Директор

Заместитель директора

Администратор магазина

Администратор кафе-бара

Бухгалтер

Продавец (2)

Бармен-официант (2)

## **Рисунок 1 - Организационная структура ООО «Аспект»**

Миссия ООО «Аспект»: удовлетворение нужд современного человека в еде и отдыхе; максимум внимания каждому гостю с тем, чтобы его пребывание было приятным, комфортным и роскошным.

Основными конкурентами на рынке общественного питания являются: ООО «Березка», ИП «Ника», ООО «Руно», ИП «Дорожное». Также эти конкуренты имеют по одному продуктовому магазину.

Современные потребители воспринимают кафе как один из способов проведения досуга. Сейчас их больше привлекает атмосфера, а не возможность утолить голод. Это не значит, что гостям безразлично качество кухни, просто при выборе заведения они также учитывают, насколько там уютная, гостеприимная и дружеская обстановка. Все чаще люди целыми компаниями и семьями приходят в кафе повеселиться и отдохнуть.

Ценовая политика ориентирована на потребителей со средним уровнем дохода.

Современные клиенты в продуктовых магазинах особое внимание уделяют качеству продукта, наличию широкого ассортимента и уровню обслуживания.

Таким образом, основными сильными сторонами нашего дипломного проекта являются:

- Возможность проведения праздников и других мероприятий. В кафе внештатными сотрудниками устроены ведущие и вокальные солисты;
- Ориентация на высокое качество блюд и обслуживания, отсутствие узкой специализации заведения на отдельном блюде, и соответственно более широкий ассортимент предлагаемой продукции;
- Наиболее выгодное место расположения: близость к центру, и к парку, и соответственно хорошая проходимость места;
- Широкий ассортимент и постоянная работа над его соответствием текущим потребностям (например, в преддверии праздников; учет сезонных особенностей спроса и т.д.).

В качестве основных слабых сторон можно назвать:

- Отсутствие рекламной деятельности предприятия.

### 2.2 Анализ внешней и внутренней среды ООО «Аспект»

Большое влияние на результаты хозяйственной деятельности оказывают ассортимент и структура закупок и реализации продукции. В нашем случае ООО «Аспект» имеет следующую структуру потребительского спроса за 2018 год, представленную на рисунке 2.

### **Рисунок 2 - Структура потребительского спроса (структура выручки объекта исследования) за 2018 год**

На рисунке видно, что большую часть занимает бакалея (чай, сахар, кофе, мука, крупа, перец, пряности и т.д.). Это связано с тем, что без этих продуктов не приготовится ни одно блюдо. Жаркое получится не вкусным, если его приготовить только из мяса свинины, не добавляя остальных ингредиентов.

Конечно же, морепродукты и мясные изделия находятся на втором месте со своими 16,9%. Большая половина населения желает употреблять морепродукты и/или мясные изделия каждый день. И правильно, ведь это белок, который так необходим нашему организму.

На третьем месте кондитерские изделия, которые так любимы девушками. Следом идут напитки и табак. Молочная продукция, хлеб, хлебобулочные изделия и непродовольственные товары занимают малую долю в структуре закупок.

Далее можно рассмотреть сезонные колебания, представленные на рисунке 3.

### **Рисунок 3 - Сезонные колебания**

Из рисунка 3 видно, что сезонному колебанию подвергаются такие товары как бакалея, кондитерские изделия, морепродукты и мясные изделия, напитки и табак. В большей степени это связано с летним периодом, т.к. многие люди в это время пьют больше жидкости.

Наиболее закупаемыми и реализуемыми группами товаров на предприятии является бакалея, морепродукты и мясные изделия. Из-за этого они приносят максимальную долю прибыли всему предприятию.

### **Матрица БКГ**

Матрица БКГ (Бостонской консультативной группы, США) помогает сформировать стратегию фирмы. Основу комплексной стратегии фирмы составляет товарно-рыночная (продуктово - рыночная, маркетинговая) стратегия. Матрица BCG как раз и отражает общий портфельный подход. Она получила применение в исследовании

стратегических зон хозяйствования (СЗХ, или StrategicBusinessUnit - SBU) диверсифицированных предприятий, занимающихся разноплановым бизнесом.

В качестве критериев оценки рассматриваются:

- Темп роста спроса;
- Доля СЗХ на рынке.

Реальная полезность данной матрицы заключается в том, что ее применение позволяет определить позиции хозяйственных подразделений внутри предприятия, структурировать проблемы, генерировать перспективные стратегии.

Преимущество матрицы в том, что она использует количественно измеряемые показатели, является наглядной и выразительной [1]. Исходными данными для построения матрицы БКГ являются имеющиеся в фирме данные о темпах роста рынка (РР) и относительной доле рынка (ОДР) для каждого вида продукции. Основная идея метода – стратегии товара и рынка должны быть согласованы. Метод основывается на закономерностях жизненного цикла товара, и его суть заключается в определении с помощью матрицы соотношения роста рынка (спроса, бизнеса, отрасли) и показателя, характеризующего отношение доли рынка, принадлежащей предприятию, к доле рынка ведущего конкурента.

Модель матрицы БКГ предполагает, что темпы роста рынка (бизнеса) и относительная доля, занимаемая предприятием на рынке, оказывают наибольшее влияние на прибыль и ликвидность.

ООО «Аспект» специализируется на две стратегические бизнес – единицы (кафе – бар и продуктовый магазин). В таблице 1 приведены данные о реализации за последние 2 года.

## Таблица 1

### Данные о реализации за последние 2 года

Стратегическая бизнес-единица	Объем реализации, тыс. руб.		Доля рынка в 2018 г., %	
	2017	2018	фирмы	конкурента

Кафе - бар	23500	24000	27	30
Магазин	23000	24500	21	29

Для начала рассчитаем темпы роста рынка: это изменение объемов реализации, они могут быть определены по каждому продукту через индекс темпа их роста за последний рассматриваемый период (2017-2018 г.)

$$T_p = Y_n / Y_{n-1}$$

Далее рассчитаем относительную долю, занимаемую предприятием на рынке (ОДР) по каждому виду продукции – это отношение доли предприятия на рынке к доле ведущей конкурирующей фирмы. За тем рассчитываем долю (в %) каждой стратегической бизнес - единицы в общем объеме реализации предприятия в последнем году [1].

Все результаты расчетов приведены в таблице 2.

## Таблица 2

### Результаты расчетов

Показатели	СБЕ	
	Кафе - бар	Магазин
<b>Исходные данные:</b>		
Объем реализации за текущий год (тыс.руб.)	24000	24500
Объем реализации за предыдущий год	23500	23000
Доля рынка предприятия в тек. году, %	27	21
Доля рынка конкурента в тек. году, %	30	29

## Расчетные данные:

Темпы роста рынка (PP)	1,02	1,07
Относительная доля рынка (ОДР)	0,90	0,72
Доля продукции в общем объеме реализации предприятия, %	49%	51%

Построим матрицу БКГ (рисунок 4). В качестве масштаба оценки каждого вида продукции (средние значения в матрице) применяются:

- средний индекс PP, равный 1 (когда объем продаж постоянен), и для ОДР – средняя величина в диапазоне от максимального до минимального значения ОДР на рынке.

Диаметр круга для изображения продукции выбирается пропорционально доле объема продукта в общем объеме продаж предприятия.

### Рисунок 4 - Матрица БКГ

Матрица показывает, что стратегические бизнес – единицы магазин и кафе – бар находятся в большей степени в зоне «трудные дети». Это говорит о том, что стратегические бизнес – единицы подлежат специальному изучению, чтобы установить, не смогут ли они при капиталовложениях превратиться в «звезды». Т. к. кафе – бар уже пересекает зону «звезды», то его лучше будет полностью переместить в эту зону. Хотя «звезды» и приносят значительные прибыли, но одновременно требуют значительных объемов ресурсов для финансирования продолжающегося роста, а также жесткого контроля за этими ресурсами со стороны руководства.

Стратегически важно их оберегать и укреплять с целью поддержания быстрого роста. На данный момент самым главным является – не допустить полного перемещения обеих бизнес – единиц в зону «собаки».

В таком случае можно попытаться временно увеличить прибыль путем проникновения на специальные рынки и сокращения затрат на их обслуживание или уйти с рынка.

## Модель GE/McKinsey

В центре внимания модели GE/McKinsey находится будущая прибыль или будущая отдача капиталовложений, которые могут быть получены организациями. Другими словами, основной упор сделан на то, чтобы проанализировать, какое влияние на прибыль могут оказать дополнительные инвестиции в конкретный вид бизнеса в краткосрочной перспективе [1].

В нашем случае помимо имеющегося продуктового магазина и кафе – бара будем рассматривать в качестве рыночного сектора еще бильярд – клуб, т.к. в близлежащей территории такого развлекательного комплекса нет и это та рыночная ниша, которая необходима для ООО «Аспект» (таблица 3).

**Таблица 3**

### Рыночные сектора

<b>Рынки</b>	<b>Размер рынка</b>	<b>Эффективность бизнеса</b>	<b>Привлекательность рынка</b>
Кафе - бар	25000	2,7	4,0
Продуктовый магазин	15000	3	3,3

Для наглядного представления привлекательности рынков строим модель GE (рисунок 5).

### Рисунок 5 - Привлекательность рынков (модель GE)

Из рисунка 5 следует, что для позиции кафе – бар характерно высшая степень привлекательности рынка и средний уровень относительных преимуществ организации. Такая организация явно не является лидером в своей отрасли, но и в то же время не отстает от него слишком далеко. Стратегической задачей такой организации является, прежде всего, определение своих слабых и сильных сторон, а затем осуществление необходимых инвестиций с целью извлечения максимальной выгоды из своих сильных сторон и улучшения слабых.

Если рассматривать такой бизнес как продуктовый магазин, то он характеризуется отсутствием каких-либо особенных качеств: средний уровень привлекательности рынка, средний уровень относительных преимуществ организации в данном виде бизнеса. Такое положение определяет и осторожную стратегическую линию поведения: инвестировать выборочно и только в очень прибыльные и наименее рискованные мероприятия. Оба рассматриваемых рынка не имеют лидирующего положения на рынке. Это дает толчок для выбора нового вида бизнеса. Таким бизнесом может быть бильярдный клуб, т.к. в рассматриваемой местности нет таких заведений.

В таком случае ООО «Аспект» будут характерны наивысшая степень привлекательности рынка и относительно сильные преимущества организации на нем. Организация, скорее всего, будет являться безусловным лидером или одним из лидеров на данном рынке. Угрожать ей может только возможное усиление позиций отдельных конкурентов.

Поэтому стратегия организации, находящейся в такой позиции, должна быть нацелена на защиту своего положения преимущественно с помощью дополнительных инвестиций. Таким образом, «победителем» модели GE является бильярдный клуб, следовательно, этот вид бизнеса нужно развивать, чтобы первыми захватить эту рыночную нишу.

#### SWOT - анализ

Для того, чтобы успешно справляться с угрозами и эффективно использовать возможности, отнюдь не достаточно только одного знания о них. Можно знать об угрозе, но не иметь возможности противостоять ей и из-за этого потерпеть поражение. Также можно знать об открывающихся новых возможностях, но не обладать потенциалом для их использования и, следовательно, не суметь получить отдачи от них.

Таким образом, анализ среды, как он проводится в процессе стратегического планирования, направлен на выявление угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к организации, и сильных и слабых сторон, которыми обладает организация. Эта информация является чрезвычайно полезной для выработки эффективной стратегии взаимодействия организации с внешним окружением [1]. Применяемый для анализа среды метод SWOT – является простым, но вместе с тем достаточно эффективным инструментом.

Он проводится с целью определить и интерпретировать для компании ее:

- силы (сильные стороны) (strength);
- слабости (слабые стороны) (weakness);
- возможности (opportunities);
- опасности (угрозы) (threats) [1].

Для начала, с учетом конкретной ситуации, в которой находится организация, составляем список ее слабых и сильных сторон, а также список угроз и возможностей (таблица 4).

#### **Таблица 4**

#### **Список слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей**

##### **Сильные стороны:**

- Возможность обучения и развития персонала;
- Высокая заработная плата;
- Высокий уровень обслуживания;
- Возможность контролировать все процессы в компании со стороны руководства;
- Поддержание корпоративного духа;
- Возможность карьерного роста;
- Выгодное расположение заведения;
- Хороший имидж;
- Разнообразное меню;
- Ориентация деятельности на удовлетворение потребностей клиентов.

##### **Слабые стороны:**

- Слабая организация маркетинговой информационной системы;
- Отсутствие маркетинговых исследований;
- Значительная нагрузка на одного специалиста;
- Нестабильные объемы реализации;
- Сезонность.

## **Возможности:**

- Выход на новые рынки или сегменты рынка;
- Укрепление российской валюты;
- Оснащение кухни новыми автоматизированными системами;
- Повышение числа потенциальных потребителей;
- Сила влияния потребителей и поставщиков низкая;
- Угроза появления на рынке новых организаций не оказывает особого влияния;
- Диверсификация;
- Привлечение инвестиций.

## **Угрозы:**

- Изменения в нормативных актах, требованиях к помещению и пр.;
- Неблагоприятный сдвиг в курсах валют;
- Инфляционные процессы;
- Неблагоприятное изменение налоговой политики;
- Рост цен: повышение цен на сырьё повышает себестоимость готовых блюд, что значительно понижает прибыль;
- Ужесточение конкуренции;
- Возможность появления новых конкурентов;
- Изменение вкусов и потребностей клиентов;
- Неблагоприятные демографические изменения.

После того как список слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей составлен, наступает этап количественной оценки.

Для начала назовем экспертов:

Эксперт 1 – Клиент 1;

Эксперт 2 – Клиент 2;

Эксперт 3 – Директор;

Эксперт 4 – Официант – бармен;

Эксперт 5 – Менеджер – администратор.

Далее эксперты выставляют количественные оценки (от 1 до 4 баллов, где 4 – наибольшее соответствует, а 1 - наименьшее) и ранговые оценки (где наименьшее значение – 1, а наибольшее 5) (таблицы 5, 6, 7, 8).

**Таблица 5**

**Количественная оценка сильных сторон**

Сильные стороны	№ эксперта										Среднее значение
	Эксперт 1		Эксперт 2		Эксперт 3		Эксперт 4		Эксперт 5		
	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	
1 Ориентация деятельности на удовлетворение потребностей клиентов	3	2	3	1	4	4	3	2	2	5	8,2
2 Возможность обучения и развития персонала	2	3	3	4	4	2	3	4	2	1	8
3 Высокий уровень обслуживания	4	4	3	2	3	5	3	5	3	3	12,2
4 Выгодное расположение заведения	3	5	4	5	3	1	3	3	3	4	11,8

5	Разнообразное меню	3	1	3	3	3	3	4	1	2	2	5,8
---	--------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-----

**Таблица 6**

**Количественная оценка слабых сторон**

		№ эксперта										Среднее значение
		Эксперт 1		Эксперт 2		Эксперт 3		Эксперт 4		Эксперт 5		
Слабые стороны		балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Слабая организация маркетинговой информационной системы	2	3	3	4	4	3	2	4	3	2	8,8
2	Отсутствие маркетинговых исследований	1	2	2	1	2	1	1	5	4	3	4,6
3	Значительная нагрузка на одного специалиста	4	4	1	3	2	2	2	3	3	5	8,8
4	Нестабильные объемы реализации	3	5	2	5	3	4	4	2	2	4	10,6

5	Сезонность	4	1	3	2	2	5	2	1	1	1	4,6
---	------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-----

**Таблица 7**

**Количественная оценка угроз внешнего окружения**

Угрозы	№ эксперта										Среднее значение
	Эксперт 1		Эксперт 2		Эксперт 3		Эксперт 4		Эксперт 5		
	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	
1	Изменения в нормативных актах, требованиях к помещению и пр.										9,8
2	Изменение вкусов и потребностей клиентов										10,2
3	Ужесточение конкуренции										7,8
4	Рост цен: повышение цен на сырьё повышает себестоимость готовых блюд, что значительно понижает прибыль										11,6

Неблагоприятные 5 демографические изменения	2	2	1	3	3	1	3	2	1	1	3,4
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-----

**Таблица 8**

**Количественная оценка возможностей внешнего окружения**

<b>Возможности</b>	№ эксперта										<b>Среднее значение</b>
	Эксперт 1		Эксперт 2		Эксперт 3		Эксперт 4		Эксперт 5		
	балл	ранг									
1 Выход на новые рынки или сегменты рынка	4	3	1	1	4	5	4	3	4	3	11,4
2 Оснащение кухни новыми автоматизированными системами	2	1	4	3	2	3	2	1	2	1	4,8
3 Диверсификация	2	2	2	4	3	1	1	2	3	4	5,8
4 Повышение числа потенциальных потребителей	4	4	3	2	1	4	3	4	4	5	11,6

Сила влияния												
5 потребителей и поставщиков низкая	2	5	2	5	4	2	3	5	4	2	10,2	

Графическое представление сильных и слабых сторон, возможностей и угроз внешнего окружения (рисунок 6).

### **Рисунок 6 - Графическое представление сильных сторон**

На рисунке 6 видно, что к сильным сторонам ООО «Аспект» относятся: высокий уровень обслуживания (12,2) и выгодное расположение заведения (11,8). Это можно отнести к конкурентным преимуществам на рынке. Что же касается ориентации деятельности на удовлетворение потребностей клиентов (8,2) и возможности обучения и развития персонала (8), то эта организация занимает среднее положение на конкурирующем рынке (эти критерии с меньшей степенью относятся к конкурентным преимуществам, т.е. к сильной стороне ООО «Аспект»).

Разнообразное меню (5,8) набирает меньше всего баллов.

Это говорит о том, что по сравнению с другими рассматриваемыми критериями этот критерий не является существенным и располагается ниже остальных, что и демонстрирует рисунок 7.

### **Рисунок 7 - Графическое представление слабых сторон**

Одной из самых слабейших сторон ООО «Аспект» (рисунок 7) является нестабильный объем реализации (10,6). Это скорее всего связано с сезонными колебаниями.

Такие критерии как слабая организация маркетинговой информационной системы (8,8) и значительная нагрузка на одного специалиста (8,8) уже меньше оказывают влияния на организацию, но все равно являются существенными критериями слабых сторон. Что же касается отсутствия маркетинговых исследований (4,6) и сезонности (4,6), то эти критерии по сравнению с другими представляют наименьшее воздействие слабых сторон на деятельность организации.

### **Рисунок 8 - Графическое представление угроз внешнего окружения**

Рисунок 8 показывает критерий, который непосредственно может оказать пагубное влияние на организационную деятельность. Речь идет о росте цен (11,6), а именно повышение цен на сырье повышает себестоимость готовых блюд, что значительно понижает прибыль. Изменение вкусов и потребностей клиентов (10,2) серьезная угроза для ООО «Аспект».

Данная организация рассматривается как заведение общественного питания и как продуктовый магазин и поэтому изменение вкусов и потребностей клиентов может естественно оказать сразу негативное влияние на обе сферы бизнеса. Изменения в нормативных актах (9,8) несут серьезную проблематику организации. Если происходят изменения в нормативных актах, то их следует воплощать в действительности, ибо за несоблюдение следует штраф или прекращение деятельности организации. Ужесточение конкуренции (7,8) в любой степени влияет на организации, в частности на ее прибыль. Неблагоприятные демографические изменения (3,4) оказывает влияние сразу на весь рынок, т.е. эта угроза не проходит мимо конкурентов, а в такой же степени угрожает их деятельности.

Влияние организации на угрозы маловероятно, и по этому необходим контроль за внешним окружением.

### **Рисунок 9 - Графическое представление возможностей внешнего окружения**

Говоря о возможностях внешнего окружения можно сказать (исходя из рисунка 9), что внимания требует такие критерии как повышения числа потенциальных потребителей (11,6) и выход на новые рынки или сегменты рынка (11,4). Данные возможности занимают лидирующую позицию и требуют варианта реализации этих критериев. Критерий низкого влияния потребителей и поставщиков (10,2) весьма существенный. Но добиться осуществления такой возможности непросто. Диверсификация (5,8) и оснащение кухни новыми автоматизированными системами (4,8) является хорошей перспективой организации, хотя среднее значение по сравнению с другими критериями и не большое.

При их реализации следует ждать повышение числа потенциальных потребителей. Ведь диверсификация приманивает потребителей для осведомления нового ассортимента, хотя и небольшое их число. А оснащение кухни новыми автоматизированными системами ускорят процесс приготовления и сократят расходы на электроэнергию.

### **Таблица 9**

## Матрица балльного SWOT-анализа

### Внутренняя среда

#### Внешняя среда

#### Слабые стороны (СЛС)

#### Сильные стороны (СИС)

Отсутствие маркетинговых исследований  
 Нагрузка на одного специалиста  
 Нестабильный объем реализации  
 Контроль процессов  
 Корпоративный дух  
 Удовлетворенность потребителей

#### Возможности (ВО)

Выход на новые рынки	-3	-2	-2	<b>-7</b>	+3	+2	+3
----------------------	----	----	----	-----------	----	----	----

Повышение числа потенциальных потребителей	-3	-2	0	<b>-5</b>	+3	+3	+3
--	----	----	---	-----------	----	----	----

Привлечение инвестиций	-2	-1	-2	<b>-5</b>	+3	0	+2
------------------------	----	----	----	-----------	----	---	----

#### Угрозы (УГ)

Рост цен	0	0	-3	<b>-3</b>	+2	0	0
----------	---	---	----	-----------	----	---	---

Ужесточение конкуренции	-3	-1	-2	<b>-6</b>	+1	0	0
-------------------------	----	----	----	-----------	----	---	---

Изменение вкусов и потребностей клиентов	-2	0	-2	<b>-4</b>	+3	0	+3
<b>Итого</b>	<b>-13</b>	<b>-6</b>	<b>-</b> <b>11</b>	<b>-30</b>	<b>+15</b>	<b>+5</b>	<b>+11</b>

Из матрицы балльного SWOT-анализа (таблица) видно, что большое позитивное влияние для внутренней среды играет контроль процессов со стороны руководства. А вот отсутствие маркетинговых исследований оказывает самое негативное влияние. Это свидетельствует о том, что на предприятии мало уделяется внимания на фокусирование понимания поведения, желаний и предпочтений потребителей, конкурентов и рынков в диктуемой рынком экономике. Для устранения этого недостатка необходимо самостоятельно провести маркетинговые исследования, которые заключаются в определении сегмента рынка, основных конкурентов и предпочтений потребителей.

## **Выводы по 2 разделу**

Таким образом, для разработки стратегического направления развития организации была анализирована деятельность ООО «Алатекс» с помощью SWOT-анализа.

Также диагностический анализ проведен путем построения матрицы БКГ, которая показывает, что стратегические бизнес – единицы магазин и кафе – бар находятся в большей степени в зоне «трудные дети», т.е. стратегические бизнес – единицы подлежат специальному изучению, дабы установить, не смогут ли они при капиталовложениях превратиться в «звезды».

Далее рассматривался SWOT-анализ, который помог обобщить результаты анализа внешней и внутренней среды, дал возможность выявить сильные и слабые стороны организации, позволил на основе анализа внешней среды выделить возможности и угрозы, а также помог определить совокупность необходимых стратегических действий и задал основу для разработки стратегии развития организации.

# ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ООО «АСПЕКТ» НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ

Стержнем разрабатываемого стратегического направления развития является комплекс мер, направленных на разработку рекламной компании.

Реклама – важный компонент в продвижении услуг. В кафе-баре «Аспект» рекламная кампания не проводилась, и поэтому для начала рассмотрим стратегии привлечения посетителей:

- Можно создать стратегический союз с местами проведения мероприятий. После концерта или спортивного мероприятия люди обычно голодны, а также многие приезжают издалека. Поэтому, нужно рекламировать кафе - бар на таких мероприятиях, и число клиентов возрастет.
- Продаем дарственную. Лояльные клиенты могут пожелать, чтобы их друзья, или члены семьи попробовали блюда кафе-бара «Аспект». Предоставим им дарственную, чтобы они могли купить ее для близких людей. Дарственная дает получателю возможность бесплатно попробовать блюда из кафе - бара. При этом каждая дарственная направляет клиентов в наше заведение.
- Поставка образцов еды в занятые области. Размещаем образцы еды на дорогах, в местах с большим количеством людей (супермаркетах, магазинах, парках). Когда люди остановятся попробовать образец, выдаем им меню, купоны, чтобы они точно знали, куда им надо пойти для более широкого выбора блюд.
- Предлагаем «счастливые часы». Приглашаем клиентов, на специальное предложение в «счастливые часы». В это время, делаем скидки на напитки, некоторые блюда. Извещаем людей о нашем предложении. Раздаем клиентам карточки, по которым они могут получать скидки или какие-нибудь другие привилегии.

В дальнейшем можно создать собственный сайт, который будет выполнять информационную функцию, например, просмотреть список действующих акций, меню с фотографиями блюд, график работы и график запланированных банкетных торжеств, написать свое мнение о работе кафе – бара или задать вопрос администратору, забронировать столик, посчитать банкетное меню, заказать дополнительные услуги (живая музыка) или просто просмотреть фотографии

самого заведения.

Далее подсчитаем затраты на рекламную кампанию (таблица 10).

**Таблица 10**

**Затраты на рекламную кампанию**

<b>Затраты на:</b>	<b>Кол-во</b>	<b>Цена за единицу</b>	<b>Сумма, руб.</b>	<b>Повторяемость</b>
Реклама на массовых мероприятиях	1	2000	2000	в квартал
Дарственные	2000	0,5	1000	в квартал
Поставка образцов	3	1700,0	5100	в квартал
Купоны (визитки)	2000	0,45	900	в квартал
Карточки	2000	0,5	1000	в квартал
Сайт	1	60000	60000	единожды
<b>Общая сумма</b>			<b>70000</b>	

Исходя из таблицы 10 затраты на рекламную кампанию составляют 70000 рублей. Изначально эту сумму денег можно взять в кредит, если не хватает собственных средств.

В дальнейшем затраты будут значительно меньше, потому что тратиться на создание сайта не придется. В таком случае потребуется 10000 рублей в последующий квартал.

Рекламную компанию можно не проводить 4 раза в год, а всего лишь 2 раза. Вполне достаточно раз в пол года проводить рекламную компанию. Таким образом, в первый год потребуется 80000 рублей. В последующие года – 20000 рублей в год.

Это небольшая сумма денег для проведения рекламной кампании.

Предположим, что в первом году нет средств для проведения рекламной кампании в размере 80000 рублей.

В таком случае необходимо взять кредит в банке на 12 месяцев под 19% годовых. То есть за год необходимо заплатить в банк 95200 рублей.

Также предположим, что ООО «Аспект» получила прибыль от вложенной суммы в размере 120% в год.

Тогда не хитрыми математическими действиями получаем прибыль в размере 96000 рублей. Этой суммы хватает погасить кредит и еще остается 800 рублей.

В последующие годы уже не придется тратиться на создание сайта и затраты на рекламную компанию будут составлять 20000 в год.

Если прибыль организации от затрат на рекламную деятельность в дальнейшем будет составлять 120%, то 20000 рублей приносят 24000 рублей прибыли, что естественно выгодно организации.

### **Выводы по 3 разделу**

В ООО «Аспект» рекламная компания не проводилась и по – этому для начала рассматривали стратегии привлечения посетителей: создание стратегического союза с местами проведения мероприятий, продажа дарственной, поставка образцов еды в занятые области, специальное предложение «счастливые часы», создание сайта для размещения различной информации.

Все вышеперечисленное позволит организации не только увеличить количество посетителей и сохранить позиции на местном рынке, но и развить новый вид бизнеса, который обеспечит стабильное развитие предприятия.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Таким образом, для разработки стратегического направления развития организации была анализирована деятельность ООО «Аспект» с помощью SWOT-анализа.

Также диагностический анализ проведен путем построения матрицы БКГ, которая показывает, что стратегические бизнес – единицы магазин и кафе – бар находятся в большей степени в зоне «трудные дети», т.е. стратегические бизнес – единицы подлежат специальному изучению, дабы установить, не смогут ли они при капиталовложениях превратиться в «звезды».

Хотя кафе – бар уже пересекает зону «звезды», но лучше будет полное перемещение его в эту зону.

На данный момент самым главным является – не допустить полного перемещения обеих бизнес – единиц в зону «собаки».

В таком случае можно попытаться временно увеличить прибыль путем проникновения на специальные рынки и сокращения затрат на их обслуживание или уйти с рынка.

Также использовалась матрица GE.

С помощью ее было выявлено, что для позиции кафе – бар характерна высшая степень привлекательности рынка и средний уровень относительных преимуществ организации.

А если рассматривать продуктовый магазин, то он характеризуется отсутствием каких-либо особенных качеств: средний уровень привлекательности рынка, средний уровень относительных преимуществ организации в данном виде бизнеса.

Оба рассматриваемых рынка не имеют лидирующего положения на рынке, и это дало толчок для выбора нового вида бизнеса. Таким бизнесом является бильярдный клуб.

Для ООО «Аспект» в таком случае характерны наивысшая степень привлекательности рынка и относительно сильные преимущества организации на нем.

Далее рассматривался SWOT-анализ, который помог обобщить результаты анализа внешней и внутренней среды, дал возможность выявить сильные и слабые стороны организации, позволил на основе анализа внешней среды выделить возможности и

угрозы, а также помог определить совокупность необходимых стратегических действий и задал основу для разработки стратегии развития организации.

Одним из видов анализа также служило определение сегмента рынка. Для этого был проведен анализ потребителей путем анкетирования.

По результатам можно сказать, что сегмент рынка – это группа посетителей из села Пешково и близ лежащих окрестностей со средним уровнем дохода.

Далее определена конкурентная позиция фирмы методом экспертных оценок. Было выявлено, что при сравнении конкурентного профиля в относительных оценках с организациями – конкурентами по четвертому критерию (реклама) ООО «Аспект» имеет наименьшую относительную оценку (0,89).

Для устранения этого недостатка было принято решение разработать рекламную компанию.

В ООО «Аспект» рекламная компания не проводилась и по – этому для начала рассматривали стратегии привлечения посетителей: создание стратегического союза с местами проведения мероприятий, продажа дарственной, поставка образцов еды в занятые области, специальное предложение «счастливые часы», создание сайта для размещения различной информации.

Все вышеперечисленное позволит организации не только увеличить количество посетителей и сохранить позиции на местном рынке, но и развить новый вид бизнеса, который обеспечит стабильное развитие предприятия.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 237 с.
2. Бешелев С. Математико-статистические методы экспертных оценок, 2016
3. Булгакова С.В. Управленческий учет: методология и организация. Воронеж: Изд-во Воронеж. гос. ун-та, 2017. 199 с.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. 5-е изд. М.: Фирма «Гардарики», 2016. – 362 с.
5. Выборова Е.Н. Экономическая диагностика в системе управления субъектом хозяйствования: Монография. Новосибирск: 1 Сиб. УПК, 2017. 251 с.

6. Гарифуллин К.М., Ивашкевич В.Б., Соколов А.Ю., Астраханцева Е.А., Губайдуллина А.Р. Формирование и использование информации бухгалтерского учета для принятия управленческих решений: Монография. М.: РУСАЙНС, 2016. 126 с.
7. Герасимов Е.Ю. Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии // Дайджест-Финансы. - 2015. - N 3.
8. Дягель О.Ю., Энгельгардт Е.О. Диагностика вероятности банкротства организации: сущность, задачи и сравнительная характеристика методов // Экономический анализ: теория и практика. - 2016. - 13(118).
9. Клейнер Г.Б. Стратегии бизнеса: аналитический справочник. - М.: КОНСЭКО, 2015.
10. Контроллинг / А.М. Карминский, С.Г. Фалько и др.; под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. М.: Финансы и статистика, 2016.
11. Котова К.Ю. Системный подход к построению модели управленческого учета на предприятии // Управленческий учет. 2016. N 2. С. 22 - 34.
12. Лебедев К.Н. Методы детерминированного факторного анализа и методология экономического исследования // Вестник Финансового университета. 2016. N 4. С. 78 - 81.
13. Лейберт Т.Б., Халикова Э.А. Интеграция бухгалтерского и управленческого учета для целей внутрифирменного управления на предприятии // Аудит и финансовый анализ. 2015. N 2. С. 61 - 68.
14. Маниловский Р.Г. Бизнес-план. Методические материалы. Издание второе, дополненное, 2015.
15. Медведев М.Ю. Общая теория учета: естественный, бухгалтерский и компьютерный методы. М.: Дело и Сервис, 2016. 752 с.
16. Павленков М. Контроллинг в системе менеджмента // Государственная служба. 2016. N 5. С. 69 - 73.
17. Палий В.Ф. Управленческий учет издержек и доходов (с элементами финансового учета). М.: ИНФРА-М, 2016. 279 с.
18. Портер М. Конкуренция. - М.: ИД "Вильямс", 2017.
19. Соколов Я.В. Основы теории бухгалтерского учета. М.: Финансы и статистика, 2015. 496 с.
20. Соколов Я.В., Пятов М.Л. Бухгалтерский учет для руководителя. М.: Велби, 2016. 232 с.
21. Сумцов А.И. Что нужно знать хозяйственнику о бухгалтерском учете. М.: Статистика, 2015. 132 с.
22. Татур С.К. Анализ хозяйственной деятельности промышленных предприятий. М.: Изд-во экономической литературы, 2016. 230 с.

23. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга. М.: Финансы и статистика, 2016.
24. Хаузер М. Современные тенденции развития и новые методы в контроллинге. М., 2017.
25. Цыганков К.Ю. Очерки теории и истории бухгалтерского учета. М.: Магистр, 2017. 462 с.
26. Черникова А.А., Дручинин А.И., Проселкова А.И. Показатели оценки достижения стратегических целей предприятия // Экономический анализ: теория и практика. - 2017. - N 3(84).
27. Чиков Д.В. Генезис и история контроллинга как направления стратегического развития хозяйствующих субъектов // Аудит и финансовый анализ. 2015. N 2. С. 342 - 347.
28. Шерр И.Ф. Бухгалтерия и баланс. М.: Экономическая жизнь, 2016. 575 с.
29. Шигаев А.И. Использование данных актуарного учета в стратегическом управлении // Аграрная наука, творчество, рост. Сборник научных трудов по материалам VI Международной научно-практической конференции. Ставрополь: Ставропольский гос. аграрный университет, 2016. С. 129 - 133.
30. Юсупова С.Я. Контроллинг в системе управленческого учета // Бухгалтерский учет. 2017. N 10. С. 64 - 66.