

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В эпоху глобализации, где основной движущей силой прогресса стала информация, ни одна компания не может существовать без четко сформулированной стратегии развития. Стало невозможным создавать преуспевающие компании, основываясь исключительно на здравом смысле и существующем накопленном опыте. Анализ внешней и внутренней среды предприятия, а также последующее стратегическое планирование позволяет увидеть в быстрых и неожиданных изменениях новые возможности для развития компании и эффективно реализовать их.

Целью данной работы является анализ внешней и внутренней среды сети магазинов «Ярче!».

Объектом исследования является супер-макет «Ярче!»

Предметом исследования является внешняя и внутренняя среда супер-макета «Ярче!»

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) Рассмотреть теоретический аспект окружающей среды (внешней и внутренней),
- 2) Провести анализ внутренней и внешней среды **сети магазинов «Ярче!»**
- 3) Предложить рекомендации по совершенствованию окружающей среды в супер-маркете «Ярче!»**

Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сущность и значение проведения анализа внешней и внутренней среды предприятия

Любая организация (предприятие) находится или располагается, а также осуществляет свою деятельность в определенной среде, которая, естественно, оказывает огромное и непосредственное влияние на эту самую деятельность. Вся среда организации (предприятия) состоит из двух взаимосвязанных совокупностей:

1. Внутренняя среда.

2. Внешняя среда.

Внутренняя среда находится в пределах организации (предприятия), внутри нее, и оказывает прямое и непосредственное влияние на деятельность организации. Элементы ее в совокупности определяют потенциал, а также возможности, которыми обладает организация. Изучение внутренней среды, а также ее анализ, позволяет определить сильные и, обязательно, слабые стороны, присущие конкретной организации (предприятию). Она находится под контролем руководства организации. Выявляя сильные и слабые стороны организации, руководство имеет возможность расширять и укреплять конкурентные преимущества и, поэтому сможет предусмотреть возможность возникновения проблем. Задача стратегического менеджмента организации поддерживать и улучшать стороны, которые повышают конкурентное преимущество организации в будущем.

Основными элементами внутренней среды являются: организация и технология производства; организационная структура; структура управления; финансы организации и т.д. [\[1\]](#)

Внешняя среда является для предприятия поставщиком ресурсов, необходимыми для поддержания её внутреннего потенциала на высоком уровне. Предприятие находится в состоянии ежедневного обмена с внешней средой, давая себе возможности к выживанию. Однако ресурсы внешней среды не безграничны. Также на них имеют виды и другие организации, которые находятся в этой же среде. Следовательно, существует вероятность того, что предприятие сможет недополучить необходимые ресурсы из внешней среды. Что может ослабить его потенциал и привести к негативным последствиям. Задачей стратегического управления является обеспечение такого взаимодействия предприятия со средой,

которое позволяло бы поддерживать её потенциал на уровне, который необходим для достижения её целей, и тем самым давая возможность выживать в дальнейшем.[\[2\]](#)

Внешняя среда организации (предприятия) состоит из элементов, находящихся за ее пределами. Анализ внешней среды дает возможность выяснить, на что может рассчитывать организация, если она будет успешно работать. Какие проблемы будут ее ожидать, если она не сможет полностью предотвратить негативные тенденции в своей деятельности. Анализ внешней среды показывает, что она состоит из двух больших совокупностей:

1. макроокружения (воздействие косвенное);
2. микроокружения (воздействие прямое).

Анализ внешней среды организации показывает, что основные элементы макросреды это: состояние экономики; социально-экономическая политика государства; прогресс (НТП); политические факторы; и т.д. Анализ внешней среды предприятия показывает, что само предприятие практически не имеет возможности взаимодействовать с элементами внешней среды. [\[3\]](#)

Косвенное влияние внешней среды сказывается на деятельности предприятия лишь в перспективе. При прямом воздействии, непосредственно, факторы оказывают влияние на деятельность организации, и при этом сама организация может активно взаимодействовать с элементами этой среды. К основным элементам среды прямого воздействия относятся: потребители; поставщики и посредники; конкуренты; профсоюзы; законодательство и т.д. Анализ внешней среды, внутренней среды, в которых находится и функционирует организация (предприятие), представляет собой исходный процесс стратегического управления.

При его осуществлении используются различные методы и модели, направленные на изучение среды (внутренней и внешней) организации (предприятия). В частности, СТЭП анализ направлен на изучение среды, воздействующей косвенно. Методы ЛОТС и ГАП, фактически, это тот же самый анализ внешней среды. Они позволяют организации приспособиться к требованиям внешней среды и сократить разрыв между тем, чего хочется добиться, и тем, что есть на самом деле. Метод ПИМС позволяет установить количественное влияние маркетинговой стратегии на прибыль. Матрица Мак-Кинси помогает оценить, насколько привлекательным является рынок, стратегическое положение фирмы на этом рынке, на основе чего, даются рекомендации по стратегии действий. С помощью модели Мак-Кинси

можно анализировать внутреннюю среду организации, на основе чего предлагаются рекомендации по изменению элементов среды внутренней в процессе реализации стратегии.

1.2 Анализ внешней среды организации

Внешней средой называют совокупность активных хозяйствующих субъектов, общественных и природных условий, экономических, национальных и межгосударственных институциональных структур и иных внешних факторов и условий, которые действуют в окружении фирмы и влияющие на разные сферы его деятельности. Внешняя среда зависит от внешних и внутренних факторов влияния.

Внешние факторы влияния – это те условия, которые организация не сможет изменить, но обязана все время учитывать в своей работе: экономические условия, профсоюзы, правительство. Говоря о количестве внешних факторов, на которые организация вынуждена реагировать, то при условии когда на неё давят государственные постановления, многочисленные конкуренты, часто перезаключаются договоры с профсоюзами, несколько заинтересованных групп влияния и ускоренные технологические изменения, можно утверждать, что эта фирма находится в наиболее сложном окружении, чем, предположим, фирма, озабоченная действиями всего нескольких поставщиков и конкурентов, при отсутствии профсоюзов и замедленном изменении технологии. Следовательно, когда речь идет о разнообразии факторов, фирма, использующая всего несколько специалистов и несколько исходных материалов, а в основном ведет дела с несколькими компаниями своей страны, может считать условия обеспечения не столь сложными, чем организация, у которой данные критерии иные.

Сложность внешней среды – это количество факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариантности каждого из них.

Анализ внешней среды подразумевает под собой оценку состояния и перспектив развития важных, с точки зрения предприятия, субъектов и факторов окружающей среды: рынков, отрасли, поставщиков и сумму глобальных факторов внешней среды, на которые предприятие не может оказывать непосредственное влияние.

При проведении анализа внешней среды мы получим данные о факторах, которые представляют опасность либо раскрывают новые возможности, руководители должны понять обладает ли организация внутренними силами, чтобы

воспользоваться возможностями, и какие внутренние недостатки могут усложнить грядущие проблемы, которые связаны с внешними опасностями.

Работа над стратегией – это сложный и трудоемкий процесс.^[4] Фундаментом для выбора программы развития любого предприятия, не только коммерческого, но и общественного, муниципального, становится анализ внешней среды организации. Результативность данного исследования определяет успех перспективного планирования. В статье рассмотрены методы и инструменты анализа внешнего окружения.

Ни одна организация не может существовать в вакууме. На нее воздействуют десятки факторов извне. Особенности «хамелеона» внешней среды, которые стоит всегда принимать во внимание, являются динамизм, непрерывное движение и изменение. Структура рынка переходит в другое состояние, у потребителей появляются новые предпочтения, «скачут» курсы валют, издаются новые законодательные акты. Если предприятие проявляет гибкость, быстроту реагирования и справляется с переменами, то оно на пути к успеху. Анализ внешней среды организации можно условно поделить на два направления: исследование «ближнего» окружения и «дальнего», таблица 1.

Таблица 1

Анализ внешней среды: «ближнее» и «дальнее» окружение

«Ближние факторы»

Воздействие на фирму прямого характера. Факторы способствуют эффективной работе или усложняют ей жизнь.

Потребители. Поставщики. Конкурентная среда. Государство. Местные властные структуры. Профсоюзные и объединения в сфере торговли.

«Дальние» факторы

Косвенное влияние на фирму, то есть через факторы «ближнего» окружения.

Экономика. Законодательство. Политические тенденции. Жизнь общества в социальной и культурной сферах.

Анализ внешней среды организации – это исследование оказывающих действие на компанию факторов для подготовки перспективного перечня, раскрывающего все

существующие и предполагаемые элементы возможностей, угроз. Исследование факторов состоит из двух этапов, таблица 2.

Таблица 2

Этапы исследования внешней среды

1 шаг

Сбор сведений о переменных в социальной, экономической, политической и технологической среде существования фирмы.

2 шаг

Обсуждение подготовленных данных для подготовки перечня, выделения тех возможностей и угроз, на которые стоит обратить внимание.

Работа руководства в этом плане не заканчивается определением перечня. Начальникам отделов предстоит установить новые нормативные показатели на базе выявленных угроз и разработать для подразделений список весомых факторов успеха.

Выделяют следующие инструменты анализа внешней среды организации: SWOT-матрица; матрица возможностей и угроз; PEST-анализ; профиль среды; модель «5 сил конкуренции» Портера[5]. Для изучения конкурентных позиций хозяйственных направлений используются несколько подходов: матрица Бостонской консультационной группы; система «МакКинзи» от «Дженерал Электрик»; подход «Артур Д. Литтл» и другие.

Предприятия применяют несколько методов в совокупности. Варианты развития, формирующиеся в результате исследований, позволяют создать более точные прогнозы.

1.3 Анализ внутренней среды организации

Для того чтобы предприятие могло успешно работать и занимать прочные позиции на рынке, ему необходимо периодически проводить оценку своей деятельности. Для этого существует анализ внутренней среды предприятия, в ходе которого проявляются как сильные, так наиболее слабые его стороны. В ходе этой работы анализируются финансовая сторона компании, производственная и маркетинговая

деятельность, работа отделов сбыта и поставок, согласованность работы всех подразделений предприятия и так далее.

Анализ внутренней среды предприятия поможет прояснить ситуацию и даст возможность принять меры при возникновении угрозы деятельности предприятия. Даст возможность улучшить деятельность по результатам анализа, распространив их среди ключевых фигур, принимающих решения на предприятии.

Анализ внутренней среды предприятия может включать следующие позиции: уровень организации менеджмента, наличие проведения маркетинговых исследований на предприятии, изучение потребительского спроса, система мотивации и т.д. [6]

Анализ макросреды должен включать непосредственное окружение предприятия :

- производители аналогичной продукции;
- влияние поставщиков на сырьевые запасы предприятия, во избежание переизбытка товара на складе либо наоборот, срыва поставок сырья;
- возможность работы с крупными поставщиками, что дает возможность получения максимальных скидок, кредитования и инвестиционных услуг;
- изучение конкурентной силы покупателей;
- контроль над работой системы сбыта;
- потенциальные производители аналогичной продукции;
- производители товаров-заменителей.

Анализ внутренней среды предприятия преследует следующие цели: прояснение стратегической ситуации внутри предприятия, правильность использования разнообразных ресурсов, текущее состояние бизнеса.

ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 1. Анализ среды – это основа стратегического планирования, определения миссии и корпоративных целей. Создание планов невозможно осуществить без такого инструмента, как анализ внешней и внутренней среды организации. В этих целях широко применяют различные инструменты, которые достаточно подробно описаны в данной (теоретической) части работы: СТЭП анализ, SWOT - анализ и т.д.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ СУПЕРМАРКЕТА «ЯРЧЕ»

2.1 Общая характеристика предприятия

Компания «KDV» основана в 1994 году на базе кондитерского дома «Восток» в Томске. Входит в пятёрку крупнейших производителей кондитерской и снековой продукции в России. На сегодняшний день компания «KDV» имеет 15 фабрик и комбинатов.

Сеть магазинов «Ярче» входит в состав групп компании KDV. Магазины торговой сети «Ярче» пользуется большой популярностью у покупателей в Западной Сибири с 2012 года.

KDV Group томская компания основана Денисом Штенгеловым она является одним из крупнейших в России производителей снеков и кондитерских изделий. Объединяет 15 предприятий, на которых выпускается свыше 300 видов продукции, в частности, под брендами «Яшкино», «Бонди», «3 корочки», «Кириешки», «Компашки», Веерка, «Бабкины семечки». Мощность производства, по информации компании, превышает 400 тыс. тонн продукции в год. С 2012 года компания также развивает сеть супермаркетов «Ярче!», насчитывающую на текущий момент более 380 магазинов в Сибири и Подмосковье.

Основным принципом работы торговой сети с момента открытия стали стабильность, надежность, высокий уровень обслуживания покупателей, качественный товар от проверенных поставщиков, имеющих положительную репутацию на рынке.

Офис размещается по адресу: 634057, г. Томск, ул. Мира, 20

ИНН 7017187800

КПП 701701001

ОГРН 1077017026580

На сегодня сеть супермаркетов «Ярче» - это магазины самообслуживания в «шаговой» доступности, что означает экономию времени покупателя, которому не

придется тратить много времени на дорогу за покупками нужного товара. Ежедневно покупателями сети магазинов «Ярче» становятся более 360 тысяч человек.

Компания активно развивается в условиях рыночной конкуренции, открывая все больше торговых точек (у компании существует план: один месяц – три магазина). Исходя из отлично сформированной ценовой политики в системе магазинов, «Ярче!» предлагает товары своим покупателям по самым низким ценам. Следовательно, это способствует увеличению розничных и оптовых объемов продаж.

Исходя из товарной специализации, супермаркеты «Ярче!» относятся к группе смешанных магазинов, ведущих торговлю продовольственными, а также и непродовольственными товарами.

«Ярче!» - это супермаркеты шаговой доступности, где по выгодным ценам всегда можно купить свежие продукты на завтрак обед и ужин. Компания может выделить свои главные преимущества:

- Более 300 магазинов в Западной Сибири и Московской области;
- Свыше 4000 товаров на полках;
- Они работают с 7:00 до 23:00;
- Каждый день – новая партия: в этих магазинах нет складов.
- Продукты повседневного спроса доставляются ежедневно.
- Эксклюзивные торговые марки - продукты питания высокого качества, произведенные специально для своей торговой сети;
- Надежные партнеры - 15 продуктовых заводов, которые производят продукцию в первую очередь для сети супермаркетов «Ярче!»;
- Собственная система доставки, которая позволяет не повышать конечную стоимость товаров и гарантирует качество доставки и свежесть продуктов;
- Собственное производство готовых вторых блюд
- Выпечка и свежий хлеб
- Кофе с собой.

Эксклюзивность «Ярче» - это товары собственных торговых марок (СТМ), которые производятся только для торговой сети «Ярче!» [\[7\]](#)

Любая организация сталкивается с множеством конкурентов. Чтобы успешно вести свою деятельность руководству «Ярче!» необходимо выявить своих ближайших конкурентов, т.е. определить стратегическую группу конкурентов, которые имеют

наиболее близкие позиции и конкурентные возможности.

KDV Group занимает 95-е место с выручкой в 95,3 млрд рублей в рейтинге крупнейших частных компаний России 2017 года по версии журнала Forbes. В ноябре также стало известно о том, что KDV Group планирует выход на IPO, текущую стоимость компании аналитики оценивают в \$2,7–3,2 млрд.

Томская сеть «Ярче!» насчитывает самое большое количество магазинов в г. Новосибирске – 104 магазина, а в г. Кемерово на сегодня их уже 39. У ближайшего преследователя – алтайской сети «Мария-Ра» Александра Ракшина 101 торговая точка.

Третье место занимает ГК «Холидей» Николая Скороходова с 77 торговыми точками. Речь идет о магазинах «Холидей классик», «Сибиряда», «Холди дискаунтер» и новой сети «БУМ». Напомним, что в конце прошлого года ГК «Холидей» объявила о продаже своих магазинов. Часть из них уже была приобретена «Лентой».

Четвертыми по количеству точек стали «Новые торговые системы» братьев Евгения и Виталия Насоленко. Сеть включает магазины «Бахетле», «Добрянка», «Универсам удачных покупок» (до ребрендинга – «Пятерочка»), «Лидер экономии» (до ребрендинга – «Пятерочка»), «Супермаркет» (до ребрендинга – «Пятерочка»). У этой группы компаний 70 магазинов.

Замыкает пятерку краснодарский ритейлер «Магнит», имеющий 67 точек. Ранее лидером по количеству магазинов среди ритейлеров была «Мария-Ра».

Кроме того, по данным 2ГИС, на сегодня в Новосибирске работает 598 супермаркетов, что на 22% выше, по сравнению с январем прошлого года. По темпам роста лидирует «Пятерочка», которая увеличила количество торговых точек в три раза — с 16 до 46. Кроме того, в декабре 2017 года на Мочищенском шоссе открылся третий в городе «Гигант». В целом, по информации Росстата, оборот розничной торговли в январе–ноябре 2017 года вырос — на 1,4%.

Напомним, торговая сеть «Ярче!» продемонстрировала наиболее динамичные темпы развития в 2017 году и была признана «Компанией года» в сфере ритейла по версии «КС».[\[8\]](#)

2.2 Внешняя среда предприятия

К внешней среде предприятия относятся в первую очередь: предприятия-конкуренты, потребители и поставщики.

Анализ внешней среды предприятия начинали с изучения основных предприятий-конкурентов, для чего осуществляли сбор о них общей информации. На рынке города Кемерово основными конкурентами являются:

Магазины сети «Мария-Ра»

Торговая сеть «Мария-Ра» – одна из крупнейших продовольственных розничных сетей в Сибирском регионе. В 2008 году компания «Мария-Ра» входила в число 25 крупнейших сетей России. По итогам рейтинга «Лучшая Розничная Сеть 2009», проводимым компанией ВВРГ, торговая сеть «Мария-Ра» занимает первое место в номинации «Лидеры формата» [\[9\]](#).

Первый магазин «Мария-Ра» был открыт в г. Барнауле в марте 1993 года на ул. Советской, 3, а в начале 2000 года фирма насчитывала уже 20 магазинов в городе и пригороде Барнаула. Первый магазин самообслуживания открывается фирмой в феврале 2002 года .

Сеть универсамов «Бегемот»

Сеть розничных универсамов «Бегемот» основана в 2006 году. Ежедневно сеть посещают около 20000 покупателей. Средняя площадь торговых залов 200 квадратных метров. Ассортимент каждого универсама составляет более 5000 товарных позиций. Каждую среду проходит заседание товарного комитета, на котором категорийные менеджеры обсуждают текущий ассортимент торговых точек и обсуждают ввод в ассортиментную матрицу новых товарных позиций или новинок[\[10\]](#).

Поставки продуктов в магазины осуществляются напрямую от поставщиков каждый день, поэтому продукты в магазинах всегда свежие. Каждый день магазин контролирует сроки годности и условия хранения продуктов. Для удобства проведения акций и спецпредложений в торговых залах предусмотрено наличие паллет, на которых представляются акционные позиции.

Федеральная торговая сеть «Пятёрочка»

Крупнейшая российская сеть продуктовых магазинов «у дома». «Пятёрочка» основана в 1998 г., первый магазин торговой сети открылся в 1999 г. в Санкт-Петербурге. В 2013 г. стартовал ребрендинг, а также произошла смена

позиционирования и масштабная программа обновления торговой сети. Количество универсамов, работающих под управлением компании, составляет 11225 (данные на 23.01.2018 г.). Чистая розничная выручка за 2017 г. составила 1000863 млн. руб. Федеральная торговая сеть «Пятёрочка» находится в управлении компании X5 Retail Group (Moody's – «Ba2», S&P – «BB», Fitch Ratings – «BB», RAEX – ruAA). Сеть X5 Retail Group включает в себя супермаркеты «Перекресток», гипермаркеты «Карусель» и магазины «Экспресс», а также распределительные центры и грузовой автотранспорт[11].

Общее увеличение числа магазинов всех форматов за 2017 г. составило 31,9 % до 12121 магазинов. При покупке товара с истекшим сроком годности, Директор по свежести (приравнивается к директору магазина) должен вернуть деньги, а также предложить в подарок за счет магазина такой же или аналогичный свежий товар надлежащего качества .

В подарок предоставляется только одна единица товара вне зависимости от количества приобретенного покупателем товара с истекшим сроком годности, по стоимости не превышающую стоимость самого дорогого товара из покупки, подлежащего возврату с истекшим сроком годности.

Во всех магазинах «Пятёрочка» введена должность «Директор по свежести». В его обязанности входит постоянный контроль срока годности продуктов, выставленных на полки в торговом зале. На самые востребованные товары в «Пятёрочке» устанавливаются минимальные цены, а ряд продуктов социально значимой группы поступает в продажу с нулевой наценкой. Во всех «Пятёрочках» для пенсионеров действует 10 %-я скидка по понедельникам с 9.00 до 13.00. Во все остальные дни пенсионерам предоставляется скидка 5 % в первой половине дня при предъявлении на кассе пенсионного удостоверения, справки, выдаваемой территориальным органом ПФР, или социальной карты пенсионера. Каждую среду с 9.00 до 17.00 действует скидка на все товары для покупателей с детьми до 12 лет. При этом акция не распространяется на акционный товар, алкогольную продукцию и табачные изделия.

Сеть магазинов «Магнит»

«Магнит» — одна из ведущих розничных сетей в стране.

Компания работает для того, чтобы отвечать всем потребностям и желаниям покупателей в любой локации через семью предложений «Магнит». Наша цель — стать номером один для каждой российской семьи.

«Магнит» является лидером по количеству магазинов и территории их размещения. По состоянию на 30 сентября 2018 г. сеть насчитывала 17 442 торговых точек, из них 12 813 – в формате «магазин у дома», 457 супермаркетов «Магнит семейный» и 4 172 магазина дрoгери. Магазины компании расположены в 2 866 населенных пунктах России.[\[12\]](#)

Розничная сеть ведет свою деятельность в мультиформатной модели, что позволяет «Магниту» удовлетворять разные потребности и желания покупателей:

«Магнит» «у дома» — это магазины шаговой доступности, рядом с жилыми домами и основными пешеходными и транспортными потоками. Торговая площадь объектов — 200-600 кв. м. В магазинах «у дома» просто совершать ежедневные покупки благодаря удобной навигации, выкладке товаров, дружелюбному сервису. Большую часть ассортимента составляют продукты питания повседневного спроса — свежие овощи и фрукты, хлеб, молочная и мясная продукция, кондитерские изделия и другие товары.

«Магнит Семейный» — это магазины с расширенным ассортиментом товаров, в том числе непродовольственных. Объекты расположены в торговых центрах, рядом с жилыми комплексами, офисами. Торговая площадь — 1 000-1 500 кв. м. «Семейные Магниты» представляют собой супермаркеты с ярким дизайном, новейшим оборудованием, удобным зонированием. Особое внимание уделено разнообразию ассортимента, акцент сделан на свежие товары, в том числе готовые решения для завтрака, обеда или ужина.

«Магнит Семейный+» — это магазины площадью 1 500-3 000 кв. м. с «атмосферой открытий»: дегустации, новинки, скидки и акции, покупки к особым случаям. В магазинах располагаются специализированные отделы («кубы») с расширенным предложением для покупателей, сочетанием ассортимента, сервисов и клиентского опыта.

«Магнит Косметик» — это непродовольственные магазины со специально подобранным ассортиментом, легкой навигацией и удобной выкладкой. Торговая площадь объектов — 200-250 кв. м. Здесь можно приобрести необходимые товары для здоровья, красоты и гигиены, лечебную косметику.

Исходя из вышесказанного можно сказать, что основными предприятиями-конкурентами организации являются магазины «Магнит», «Мария-Ра», «Бегемот» и «Пятерочка».

Неотъемлемой частью внешней среды являются основные поставщики предприятия.

Сеть «Ярче» это проект «КДВ-групп» — он показала себя с хорошей стороны. «Формат магазина у дома» наиболее затратный, чем гипермаркет. Небольшой супермаркет сложнее сделать рентабельным, чем большой магазин. Секрет в том, что затраты не вполне пропорциональны его размеру», — отмечал ранее директор сети Александр Фоминцев.[\[13\]](#)

Активно скупая за последние годы российские пищекомбинаты, организатор сети старается увеличить доходность точек. Это возможно, если поставлять в сеть продукцию по более доступным ценам. Поставки такого рода можно обеспечить только собственным производством, модели чего и придерживается КДВ. Тем самым устраняя зависимость от других поставщиков, осуществляя полный контроль внутри сети по поставкам, свежести и качеству продукции.

Перечислим основные из них:

- Бытовая химия «DOM HIT»
- Женские колготки «Dolce ledy»
- Мёд «Разнотравье»
- Молочная продукция
- Конфитюр
- Тепличный комплекс «Ярче!»
- Крупы «Секрет хозяйки»
- Колбасы «Мясная коллекция»,
- деликатесы и полуфабрикаты «Гордость фермера»
- чай и кофе «BONDI»
- Яйцо «Инская птицефабрика»
- Консервация «Домашние заготовки»
- Мясо для гриля «Кузбасский пищекомбинат»
- Подсолнечное масло «Губинское»
- Кондитерские фабрики «Яшкино», «Томская»

Далее рассмотрим условия сотрудничества магазин «Ярче!» с предприятиями-поставщиками.

Поставщик обязан предоставить Обществу вместе с коммерческим предложением (включая прайс-листы) следующее:

- образцы предлагаемой продукции в двух экземплярах;

- устав в последней редакции с отметкой уполномоченного органа, свидетельство о государственной регистрации, свидетельство о постановке на учет в налоговом органе, информационное письмо об учете в Статрегистре Росстата (для юридических лиц);
- положение о филиале, свидетельство о постановке филиала на учет в налоговом органе, протокол собрания акционеров/участников об учреждении филиала, свидетельство о внесении изменений в ЕГРЮЛ в связи с учреждением филиала (для филиалов юридических лиц);
- свидетельство о государственной регистрации физического лица в качестве индивидуального предпринимателя, свидетельство о постановке на учет в налоговом органе физического лица, свидетельство о внесении записи в ЕГРИП, документ, удостоверяющий личность (для индивидуальных предпринимателей);
- документ, подтверждающий полномочия представителя Поставщика на подписание Договора (доверенность либо протокол/решение об избрании/назначении);
- бухгалтерский баланс на последнюю отчетную дату с отметкой налогового органа о принятии;
- информацию о судебных разбирательствах, в которых участвует, подтверждение о непроведении в отношении Поставщика процедуры ликвидации, отсутствии решения арбитражного суда о признании Поставщика банкротом или об открытии конкурсного производства;
- подтверждение отсутствия у Поставщика задолженности по начисленным налогам, сборам и иным обязательным платежам в бюджеты любого уровня или государственные внебюджетные фонды за прошедший календарный год.[\[14\]](#)

2.3 Внутренняя среда предприятия

Внутренняя среда организации – это совокупность встроенных элементов, определяющих способность и степень интеграции организации во внешнюю среду. Внутреннюю среду можно рассматривать как в статичном состоянии, выделяя состав элементов и культуру, так и в динамике, изучая процессы, протекающие под действием ряда факторов[\[15\]](#).

Организационная структура управления – это совокупность специализированных функциональных подразделений, которые взаимосвязаны в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений. Графически чаще всего изображается в виде иерархической диаграммы, показывающей состав, подчиненность и связи структурных единиц организации. В большинстве же случаев распространение получили функциональная и процессная модели, а также их различные модификации.[\[16\]](#)

На предприятии KDV «Ярче!» внедрена и используется линейная организационная структура управления, рисунок 1.

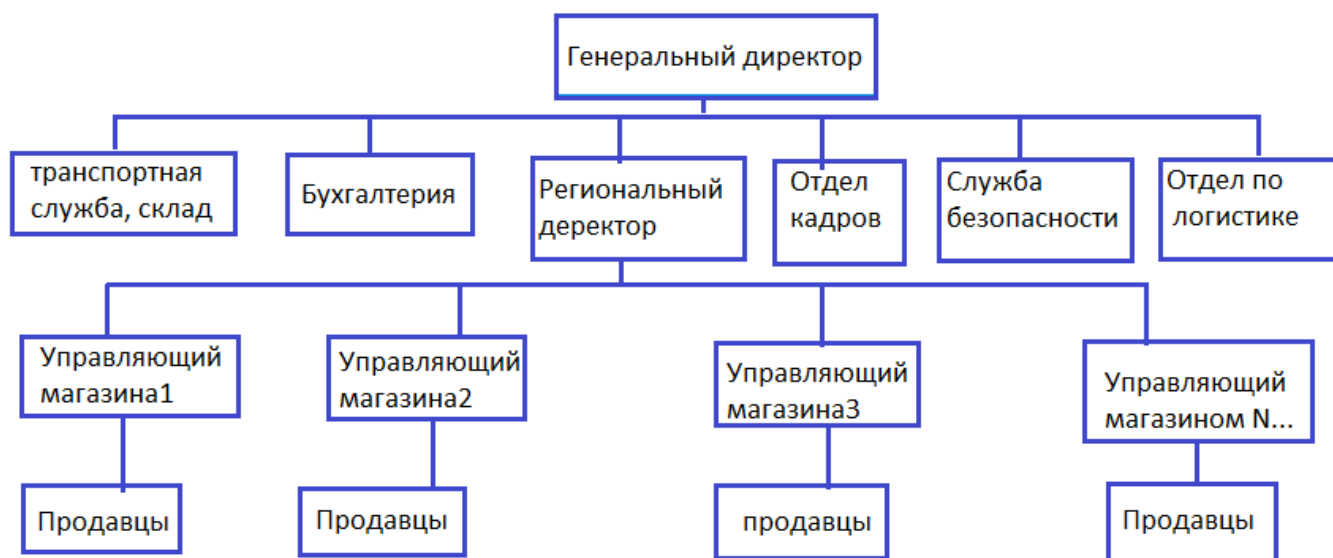


Рисунок 1 Организационная структура сети KDV «Ярче!»

Структура и перечень штатных единиц определяется штатным расписанием предприятия.

Возьмем для анализа один из магазинов Ярче в г. Кемерово, в настоящее время в магазине работают 15 сотрудников.

Качественный состав персонала предприятия представлен в таблице 1.

Таблица 1

Качественный состав персонала магазина «Ярче!»

Перечень параметров Категория сотрудников

Управляющий, чел Продавцы, чел

Пол

Мужчины	0	4
Женщины	1	10

Уровень образования

Высшее	1	0
Средне-специальное		14

Возраст:

От 21-30 лет	0	9
От 31-40 лет	1	4
От 41 и старше	0	0

Полученные результаты анализа качественного состава персонала предприятия позволили сделать следующие выводы:

- наибольшее количество сотрудников предприятия - женщины, их доля по обеим категориям составляет 73 %. По категориям в отдельности женщин также наибольшее количество;

– по параметру образования результаты следующие: кроме управляющего все имеют средне-профессиональное образование и это 94%, на долю «управляющий» обязан иметь высшее образование, пришлось лишь 6%.

– по параметру возраст результаты следующие: наиболее охваченный возраст от 25-30 лет их 9 сотрудников, их больше и их доля составляет 60% и вторая категория от 31-40 лет, в ней 5 человек, соответственно 40%.

В категории сотрудников предприятия более старшего возраста отсутствуют.

Далее необходимо провести анализ материальных ресурсов, которыми обладает магазин «Ярче!».

Магазин должен располагать комплексом помещений, необходимых для рационального функционирования торгово-технологического процесса[17]. Совокупность помещений магазина в соответствующей их взаимосвязи составляет его технологическую планировку.

В магазине «Ярче!» состав помещений включает:

- торговый зал;
- помещение для приемки товаров;
- административно-бытовое помещение (для персонала);
- подсобное помещение.[18]

Основным торговым помещением является торговый зал, который занимает большую долю в общей площади магазина. Он служит для размещения рабочего и выставочного запаса товаров, здесь производится отбор товаров покупателями, осуществляются расчётные операции за отобранные товары, оказываются различные дополнительные услуги покупателям.

На предприятии имеется помещение для приемки товаров, это второе по площади помещение после торгового зала. Данная система магазинов работает только со свежими продуктами, поэтому она не предусматривает помещений для хранения продукции, приемка товара идет ежедневно. В данном помещении организованы все условия для обеспечения сохранности товаров, в частности:

- температурный режим;

- товарное соседство;
- рациональное расположение в зависимости от сроков хранения;
- оптимальный уровень влажности воздуха;
- санитарно-гигиенический режим.

Подсобное помещение в магазине предназначено для хранения тары и производственного инвентаря. Административно-бытовое помещение предназначается для персонала.

Технологическая планировка торгового зала – линейная, данный вид планировки считается наиболее эффективным особенно на малых площадях.

Таким образом, наибольшая доля в общей структуре помещений магазина принадлежит торговому залу.

Для анализа финансовых ресурсов проводили анализ основных технико-экономических показателей организации магазин «Ярче!» за 2017-2018 гг., результаты представлены в таблице 2.

Таблица 2

Технико-экономические показатели деятельности

Наименование показателя	Единицы измерения	Год		Абсолютное отклонение (+,-), руб.	Относительное отклонение, %
		2017	2018		
1 Выручка от продажи	руб.	85289782	144096605	58806823	168,9
2 Себестоимость проданных товаров	руб.	73178632	122482114	49303482	167,4

3 Валовая прибыль	руб.	12111150	21614491	9503341	178,5
4. Уровень валовой прибыли к товарообороту	%	14,2	15,0	0,8	105,6
5. Издержки обращения	руб.	7512724	11562730	4050006	153,9
6. Уровень издержек обращения к товарообороту	%	8,8	8,0	-0,8	90,9
7. Прибыль (убыток) от продаж	руб.	4598426	10051761	5453335	218,6
8. Рентабельность продаж	%	5,4	7,0	1,6	129,6
9. Среднесписочная численность работников всего	чел.	14	15	+1	107,1
10. Производительность труда	руб./чел.	6092127	7584031	1491904	124,5

Как показывают результаты анализа товарооборота предприятия магазин «Ярче!» по всему отчетному периоду растет. Так в 2018 г в сравнении с 2017 г рост составил 58806823 руб. при темпе роста 168,9 %.

Себестоимость также растет по периоду, так в 2018 г в сравнении с 2017 г рост составил 49303482 руб. при темпе роста 167,4 %.

Среднесписочная численность персонала в 2017 г выросла на 5 сотрудников при темпе роста 135,7 %.

Производительность труда по все отчетному периоду показывает рост. За счет увеличения товарооборота она увеличилась на 1491904 руб. при темпе роста 124,5 %.

Показатель валовой прибыли по периоду выросла. В 2018 г в сравнении с предыдущим годом валовая прибыль выросла на 9503341 руб. при темпе роста 178,5 %.

Издержки производства по периоду выросли, в 2018 г рост составил 4050006 руб. при темпе роста 153,9 %.

Показатель прибыли от продаж за исследуемый период вырос, в 2018 г увеличение в сравнении с 2017 г составило 5453335 руб. при темпе роста 218,6 %. Показатель рентабельности продаж увеличился, рост составил 1,6 %, при темпе роста 129,6 %.

Таким образом, анализ внутренней среды организации магазин «Ярче!» показал, что на предприятии внедрена и используется линейная структура управления. В настоящее время в организации осуществляют свою деятельность 2 категории сотрудников. Общее количество персонала – 15 человек, причем наибольшее количество сотрудников предприятия – женщины.

В своей материально-технической базе организация имеет все необходимые помещения для осуществления торгово-технологического процесса. Наибольшая удельная доля в общей структуре помещений магазина принадлежит торговому залу. Технологическая планировка торгового зала – линейная, данный вид планировки считается наиболее эффективным особенно на малых площадях.

Результаты анализ экономических показателей деятельности показал, что предприятие т» осуществляет свою деятельность довольно эффективно.

2.4 SWOT-анализ предприятия

На следующем этапе проводили анализ сильных и слабых сторон организации. Карта SWOT-анализа деятельности предприятия представлена в таблице 3.

Таблица 3

Карта SWOT-анализа деятельности магазина «Ярче!»

Возможности

- сотрудничество с другими компаниями
- наличие свободных торговых площадей;
- наличие стабильных поставщиков;
- рост спроса на сезонные товары;
- ухудшение позиций конкурентов

Сильные стороны

Угрозы

- усиление конкуренции на рынке;
- снижение покупательной способности;
- рост закупочных цен;
- снижение качества товаров;
- изменение вкусов потребителей;
- нарушение поставщиками договорных обязательств

Слабые стороны

- магазины самообслуживания в «шаговой» доступности рядом домом;
- наличие товаров продовольственного и непродовольственного типа
- наличие всегда свежей продукции;
- низкие цены на продукцию за счет продукции СТМ;
- развитая система обучения персонала;
- наличие собственной пекарни, следовательно наличие свежей выпечки хлебобулочной продукции;
- наличие услуги «доставка»
- наличие электронных терминалов при расчете;
- наличие системы видеонаблюдения;
- наличие в магазинах видео и аудио рекламы и акций на продукцию
- отсутствие обслуживающего персонала, все обязанности перекладываются на плечи продавцов (разгрузка товара, уборка)
- головной офис находится в другом городе, следовательно, низкая скорость принятия управленческих решений (наличие сбоев по логистике);
- в связи с отсутствием службы охраны в каждом магазине, увеличивается риск кражи товара
- выбор ассортимента ограниченный, т.к. больший акцент делается на товары по сниженным ценам, следовательно это СТМ
- малые торговые площади

Таким образом, в качестве сильных сторон магазинов «Ярче!» можно выделить следующие: всегда свежая продукция продуктового типа, в связи с наличием у собственника 15 фабрик по производству, тем самым они обходят своих конкурентов понижая цену на товары СТМ, наличие свежей выпечки, наличие широкого ассортимента тепличного хозяйства, наличие в сети магазинов услуги «Доставка». Наличие аудио и видео рекламы и акций в магазинах сети «Ярче!».

Однако предприятие обладает и слабыми сторонами, среди которых в качестве основных можно выделить: в структуре магазина только две категории сотрудников, это один руководитель, а остальные продавцы, преимущественно девушки, с одной стороны это экономит денежные средства на з/п обслуживающего персонала таких как охранник, уборщик помещения, грузчики, сотрудник по наблюдению за наличием товара в торговом зале, но с другой

стороны увеличивается функциональные обязанности продавцов, что отражается на времени на обслуживание покупателей в часы ПИК. Головной офис находится в другом городе, следовательно, низкая скорость принятия управленческих решений, наличие сбоев по работе логистов.

Глава 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАГАЗИНОВ «ЯРЧЕ!»

3.1 Совершенствование внешней и внутренней среды в деятельности магазинов «Ярче!»

SWOT-анализ позволил выявить слабые стороны организации, на базе полученных результатов можно рекомендовать:

1. Все имеющиеся в магазине товары из серии «готовые обеды», такие как салаты и вторые блюда находятся в секторе холодильника, упакованы порционно. Но мне кажется что более эффективнее было бы продать еду с прилавка горячего цеха, также как налажена продажа в Ярче! горячей выпечки.
 - Во-первых запах только что приготовленного мяса, увеличивает покупательскую способность во время обеда или ужина. «Голодные покупатели» больше покупают продуктов, и многие захотят купить уже готовый продукт, нежели готовить его дома.
 - Во-вторых магазин сможет утилизировать продукты, такие как свежее мясо, и мясные или рыбные полуфабрикаты, свежие овощи, которые залеживаются на полках.
 - В третьих в настоящее время многие покупатели берут уже готовые салаты, и конечно порционная фасовка удобна только для тех, кто кушает в одиночку, нужно учесть и ту категорию покупателей, которые желают купить большие объемы.

1. Уменьшить убытки, связанные с кражей товара в магазинах.

Хотелось бы предложить ввести в штат охранника, но к сожалению это уже выбранная стратегия руководства всей сети магазинов «Ярче!» от которой они откажутся. Поэтому нужно найти другой путь. Не нужно ставить видеокамеры с целью выявить грабителя тайно. Нужно наоборот дать ему понять, что его злостный умысел виден везде! Необходимо определить труднообозримые площади торгового зала, установить обзорные зеркала - они помогут персоналу магазина

контролировать действия покупателей. А также очень важно, что бы покупатель со злым умыслом, увидев зеркало, и задумается о целесообразности кражи в этом магазине. Удобнее иметь кнопку экстренного реагирования наемной службы безопасности, которая смогла держать порядок и безопасность в нужное время.

1. Практически вся продукция в сети магазинов имеет преимущества сниженной цены кроме одной, не мало важной в нашей стране – это алкогольной промышленности. Ведь на сегодня у компании очень много поставщиков по алкогольной продукции, но нет собственного. Для повышения статуса, экономии и сокращения расходов на поставки данной категории продукции предлагаю приобрести Ликеро-водочный завод к примеру в г. Мариинск. Продукция данного производителя уже очень популярна в Сибирском регионе и не требует рекламаций. Тем самым увеличится приток покупателей, желающих купить продукцию по сниженным ценам.
2. В связи с тем что функциональные обязанности продавцов расширены из-за с отсутствием в штате обслуживающего персонала, хотелось бы учесть то, что в штате многих магазинов преимущественно работают женщины и возлагать тяжелый труд по разгрузке товара, ежедневно не каждой женщине по силам, а также в своем лице иметь устрашающего охранника вообще бессмысленно и опасно. Предлагаю кадровой службе делать акцент при приеме на работу именно найм мужского контингента, чтобы тем самым доля мужчин составляла 50%, это позволит уравнивать обязанности тяжелого и менее тяжелого труда для второй половины. Естественно это должно отражаться на заработной плате. Парни могут получать чуть больше в связи с тяжестью труда, а девушки чуть меньше, при этом они могут выполнять больше обязанностей внутри торгового зала. На сегодня зарплата в сети магазинов выше среднего, продавцы получают в среднем 35 тыс. руб. Это дает возможность работодателю выбирать на рынке труда специалистов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной курсовой работе был проведен анализ внешней и внутренней среды сети магазинов «Ярче!».

Было выявлено, что организация КДВ входит в одну из самых мас-штабных торговую сеть федерального значения. Организация занимается реализацией ассортимента продовольственных и непродовольственных товаров, в большинстве

своем это продукция СТМ.

Во внешней среде взаимодействует преимущественно с основными предприятиями-конкурентами, потребителями и поставщиками товаров. При этом основными конкурентами организации являются: «Магнит», «Мария-Ра», «Бегемот», «Пятерочка».

Поскольку предприятие реализует товары повседневного ассортимента, в сегменте потребителей ориентируется на все возможные их категории. Особой категорией можно считать женщин средних лет, поскольку они наиболее часто посещают магазины данного типа.

Эксклюзивность «Ярче!» - это товары собственных торговых марок (СТМ), которые производятся только для торговой сети «Ярче!» Основными поставщиками являются фабрики, которые являются собственностью компании: «Инская птицефабрика», колбасы и мясная продукция «Мясная коллекция» и «Кузбасский пищекомбинат», Молочная продукция, Кондитерские фабрики «Яшкино» и «Томская», бытовая химия «DOM HIT», консервация «Домашние заготовки», Тепличный комплекс «Ярче!», деликатесы и полуфабрикаты «Гордость фермера», крупы «Секрет хозяйки», женские колготки «Dolce ledy», мёд «Разнотравье», чай и кофе «BONDI», подсолнечное масло «Губинское».

В своей структуре управления организация использует линейный тип управления, имеет в штате 15 сотрудников, детализированных согласно штатному расписанию на 2 категориях должностей. В своей материально-технической базе имеет комплекс необходимых помещений для осуществления торгово-технологического процесса, основное помещение - торговый зал магазина занимает площадь более 70 % от общей.

Деятельность предприятия осуществляется достаточно эффективно, о чем свидетельствует рост основных технико-экономических показателей деятельности.

Также был проведен SWOT-анализ, который позволил выявить слабые и сильные стороны организации, а также ее возможности и угрозы. По результатам анализа были сделаны соответствующие рекомендации для повышения эффективности во взаимодействии с внешней средой предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Акулич М.В. Способы повышения эффективности использования глобальных стратегий бизнеса и маркетинга / М.В. Акулич // Маркетинг в России и за рубежом. – 2016. - №6. – С.39.
2. Балабанов И.Т. Основы стратегического менеджмента. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Финансы и статистика, 2018. — 528 с.
3. Бердникова, Т. Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Т.Б. Бердникова. - М.: ИНФРА-М, 2017. – 224 с.
4. Березенков В. В. Коммерческая деятельность: учебник. – М.: Атри, 2014. – 405 с.
5. Виссема Х. Основы стратегического менеджмента и предпринимательства. – М.: Инфра – М, 2018. – 347 с.
6. Волков О.И. Экономика предприятия: Учебник для вузов. — 2-е изд, испр. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2015. — 416 с.
7. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации: Учебное пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2017. – 496 с.
8. Дашков Л.П., В. К. Памбухчянц, О. В. Пам-бухчянц. /Организация, технология и проектирование предприятий (в торговле): учебник для бакалавров – 12-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. – 456 с.
9. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. СПб: Питер Ком, 2009.
10. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 492 с.

Интернет ресурсы:

1. Официальный сайт «Магнит» [Электронный ресурс] – URL: <http://magnit-info.ru/buyers/cities/?id=1390>
2. Официальный сайт «Бегемот» [Электронный ресурс] – URL: <http://www.begemot-kem.ru/>
3. Официальный сайт «Мария-Ра» [Электронный ресурс] – URL: <http://www.maria-ra.ru/>
4. Официальный сайт «Ярче» [Электронный ресурс] – URL: <https://ярче.рф>
5. Официальный сайт ООО «Пятерочка» [Электронный ресурс] / URL: <https://5ka.ru/?100try.com>
6. Статья [Электронный ресурс] - <https://ksonline.ru/304146/yarche-stala-samoj-krupnoj-setyu-magazinov-v-novosibirske-po-kolichestvu-toчек>
7. Статья [Электронный ресурс] <https://ksonline.ru/stats/-/id/2760/>
<https://www.x5.ru/ru/Pages/Partners/SubmitProposal.aspx>

1. Виссема Х. Основы стратегического менеджмента и предпринимательства. – М.: Инфра – М, 2018. – 347 с. [↑](#)
2. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. СПб: Питер Ком, 2009. [↑](#)
3. Волков О.И. Экономика предприятия: Учебник для вузов.— 2-е изд, испр. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2015. — 416с. [↑](#)
4. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации: Учебное пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2017. – 496 с. [↑](#)
5. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации: Учебное пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2017. – 496 с. [↑](#)
6. Балабанов И.Т. Основы стратегического менеджмента. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Финансы и статистика, 2018. — 528 с. [↑](#)
7. Официальный сайт «Ярче» [Электронный ресурс] – URL: <https://ярче.рф> / [↑](#)
8. Статья [Электронный ресурс] - <https://ksonline.ru/304146/yarche-stala-samoj-krupnoj-setyu-magazinov-v-novosibirskе-po-kolichestvu-tochek/> [↑](#)
9. Официальный сайт «Мария-Ра» [Электронный ресурс] – URL: <http://www.maria-ra.ru/> [↑](#)
10. Официальный сайт «Бегемот» [Электронный ресурс] – URL: <http://www.begemot-kem.ru/> [↑](#)
11. Официальный сайт ООО «Пятерочка» [Электронный ресурс] / URL: <https://www.x5.ru/ru/Pages/Partners/SubmitProposal.aspx> [↑](#)
12. Официальный сайт «Магнит» [Электронный ресурс] – URL:<http://magnit-info.ru/buyers/cities/?id=1390> [↑](#)

13. Статья [Электронный ресурс] <https://ksonline.ru/stats/-/id/2760/> ↑
14. Официальный сайт «Ярче» [Электронный ресурс] – URL: <https://ярче.рф/> ↑
15. Бердникова, Т. Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Т.Б. Бердникова. - М.: ИНФРА-М, 2017. – 224 с. ↑
16. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 492 с. ↑
17. Дашков Л.П., В. К. Памбухчиянц, О. В. Пам-бухчиянц. /Организация, технология и проектирование предприятий (в торговле): учебник для бакалавров – 12-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. – 456 с. ↑
18. Березенков В. В. Коммерческая деятельность: учебник. – М.: Атри, 2014. – 405 с. ↑