

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы обусловлена тем, что современные организации – это открытые системы, внутренняя стабильность которых зависит от условий внешней среды. Этим определяется, во-первых, значение состояния внешней среды для успешной деятельности предприятий и организаций; во-вторых, роль правильно разработанного и отлаженного механизма взаимодействия предприятия с внешней средой, что во многом обеспечивается учетом и анализом факторов внешней среды в управленческой деятельности.

Внешняя и внутренняя среда организации – это, в наиболее общем определении, совокупность сил и факторов, оказывающих влияние на деятельность предприятия (организации) и ее результаты.

Внешняя среда, в которой приходится работать организации, находится в непрерывном движении, подвержена изменениям. Способность организации реагировать и справляться с этими изменениями внешней среды является одной из наиболее важных составляющих ее успеха.

Внутренняя среда как бы пронизывается всеми факторами, которые должны подвергаться серьезному изучению в организации и не существует аспектов более или менее важных для организации. Организация может существовать только с грамотно поставленной целью, с четко выстроенной структурой и финансированием, но помимо этого ей нужен еще и преданный персонал, а также хорошо сформированный процесс коммуникации. От того, как поступает информация сверху и как она воспринимается снизу, тоже может зависеть успех организации.

Анализ среды организации – это процесс определения критически важных элементов внешней и внутренней сред, которые могут оказать влияние на способности фирмы в достижении своих целей.

Объектом исследования является ООО «Елена».

Предметом исследования является совокупность теоретических и методологических вопросов, связанных с оценкой внутренней и внешней среды.

Информационной базой исследования послужили статистические материалы, а также данные, публикуемые в периодических изданиях, использовались материалы внутренней отчетности ООО «Елена», результаты собственных исследований.

Цель работы: исследование внешней и внутренней среды ООО «Елена».

Для достижения поставленной цели, в работе должны быть решены следующие задачи:

- изучить понятие и методы оценки внешней и внутренней среды;
- проанализировать внутреннюю и внешнюю среду ООО «Елена».

Для реализации этих задач в работе использовались следующие методы: аналитический, сравнительный, экспертный, метод анализа, статистический, графический.

Информацией для анализа послужили годовые отчеты компании, собственные исследования автора.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

1.1 Анализ внешней среды

Ни одна организация не может функционировать изолированно, вне зависимости от внешней среды. Организация как открытая система может выжить только во взаимосвязи с внешней средой.

Внешняя среда – это факторы, находящиеся за рамками организации и способствующие ее функционированию, выживанию и росту при их умелом использовании.[6]

Выделяют четыре основных типа внешней среды:

1. Изменяющаяся среда, которая характеризуется быстрыми переменами. Это могут быть технические инновации, экономические перемены (изменение уровня инфляции), изменения законодательства, новшества в политике конкурентов и т. д. Такая нестабильная среда, которая создает большие трудности для управления, присуща российскому рынку.

2. Враждебное окружение, создаваемое жесткой конкуренцией, борьбой за потребителей и рынки сбыта. Такая среда присуща, например, автомобильной промышленности США, стран Западной Европы и Японии.

3. Разнообразное окружение свойственно глобальному бизнесу. Типичным примером глобального бизнеса является фирма «Макдональдс», работающая во многих странах (а следовательно, связанная с обслуживанием многочисленных клиентов, говорящих на различных языках), с разнообразными культурами и гастрономическими вкусами потребителей. Это разнообразное окружение влияет на деятельность организации, на ее политику воздействия на потребителей.

4. Технически сложная среда. В такой среде развиваются электроника, вычислительная техника, телекоммуникации, которые требуют сложной информации и высококвалифицированного обслуживающего персонала. Стратегическое управление предприятиями в технически сложной среде должно быть ориентировано на инновации, так как изделия в этом случае быстро устаревают.

Анализ внешней среды требует обработки большого количества информации. Но при этом существует серьезная опасность увлечься сбором информации при отсутствии четко сформулированных целей анализа. Границы сбора информации определяются поставленными целями. [12]

Основное назначение анализа внешней среды – выявить и эффективно использовать при разработке стратегии возможности и угрозы, которые существуют в настоящее время и которые могут возникнуть для организации в будущем.

Как уже говорилось ранее, внешняя среда делится на макросреду и микросреду. Их анализ осуществляется различными инструментариями.

Макроокружение создает общие условия среды нахождения организации. В большинстве случаев макроокружение не носит специфического характера по отношению к отдельно взятой организации. (рис. 1.1).

Руководство должно также уметь оценивать, как скажутся на операциях организации общие изменения состояния экономики. Состояние этой компоненты влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги. Состояние экономики может сильно повлиять на возможности получения организацией капитала для своих нужд.

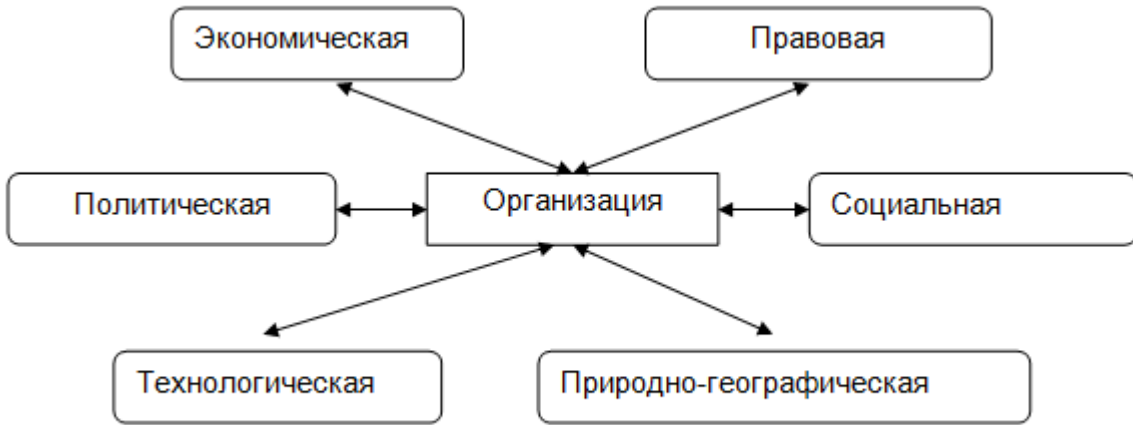


Рисунок 2 – Компоненты макроокружения организации [4]

Рисунок 1.1. Компоненты макроокружения организации

Изучение непосредственного окружения организации направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. К числу элементов микроокружения относят: поставщиков, потребителей, конкурентов, рынок рабочей силы, инфраструктура (рис. 1.2).

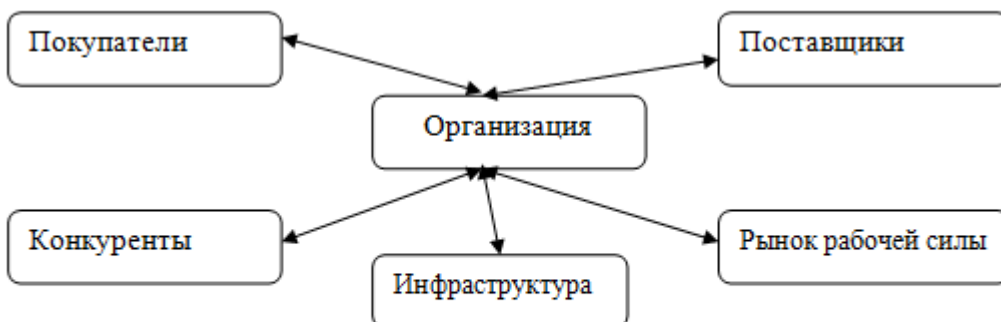


Рисунок 3 – Состав микроокружения организации [4]

Рисунок 1.2. Состав микроокружения организации[6]

Макроокружение создает общие условия среды нахождения организации. Степень влияния состояния макроокружения на различные организации различна. Это связано как с различиями в сферах деятельности организаций, так и с различиями во внутреннем потенциале организаций.

Под внешней средой организации понимаются все условия и факторы, возникающие в окружающей среде, независимо от деятельности конкретной фирмы, но оказывающие или могущие оказать воздействие на её функционирование и поэтому требующие принятия управленческих решений [6].

Внешняя среда представляет собой совокупность условий за пределами компаний, которые на практике влияют на ее успех.

Многие факторы внешней среды могут влиять на организацию. Между факторами внешней среды существует некая взаимосвязанность. Эта взаимосвязанность определяется как уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

Выделяют следующие основные типы внешней среды:

1. Изменяющаяся среда, которая характеризуется быстрыми переменами. Это могут быть технические инновации, экономические перемены (изменение уровня инфляции), изменения законодательства, новшества в политике конкурентов и т. д. Такая нестабильная среда, которая создает большие трудности для управления, присуща российскому рынку [6].
2. Враждебное окружение, создаваемое жесткой конкуренцией, борьбой за потребителей и рынки сбыта. Такая среда присуща, например, автомобильной промышленности США и стран Западной Европы, США и Японии [3].
3. Разнообразное окружение свойственно глобальному бизнесу. Типичным примером глобального бизнеса является фирма McDonalds, работающая во многих странах (а следовательно, связанная с обслуживанием многочисленных клиентов, говорящих на различных языках), с разнообразными культурами и гастрономическими вкусами потребителей. Это разнообразное окружение влияет на деятельность фирмы, на ее политику воздействия на потребителей [1].
4. Технически сложная среда. В такой среде развивается электроника, вычислительная техника, телекоммуникации, которые требуют сложной

информации и высококвалифицированного обслуживающего персонала. [5].

Однако при том, что эта тенденция является общей, есть организации, вокруг которых внешняя среда особенно подвижна

Если информации мало или есть сомнения в её точности, среда становится более неопределённой, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать её высоконадёжной. Поскольку бизнес всё более становится глобальным занятием, требуется больше и больше информации, но уверенность в её точности снижается. Таким образом, чем неопределённее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения [17].

1.2 Анализ внутренней среды

Изучение внутренней среды организации является важным и значимым условием, определения внутренних возможностей и потенциала, на которые фирма может рассчитывать в конкурентной борьбе для достижения поставленных целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели и задачи организации.

«Внутренняя среда – это все то, что находится внутри организации. К внутренней среде относятся ресурсы, оборудование, используемые технологии, кадры, информация, социально-психологический климат, организационная культура и имидж организации.

Все выше перечисленное составляет среду, в которой осуществляется функционирование фирмы. Среда воздействует на это функционирование. Для эффективного управления фирмой нужно понимать действие факторов среды, уметь не только определять влияние на организацию множества факторов, но и предвидеть это влияние. Факторы среды принято называть переменными. Эти факторы действуют как внутри организации, так и вне ее.

Главными переменными внутренней среды организации являются цели, структура, задачи, технология и люди. [10]

Внутренние переменные в большинстве своем являются результатом деятельности менеджеров и находятся под их влиянием. Внутренние переменные – это части самой организации, ситуационные факторы внутри нее, состав и взаимосвязи сложной системы – организации.

Состав представляет собой совокупность элементов, образующих систему. В него включаются только элементы данной системы, являющиеся компонентами первого уровня. Однако обстоятельное исследование системы предполагает также и углубленное изучение составляющих ее элементов. Этим объясняется использование понятия состава в широком смысле, т.е. в него входят и составляющие самих элементов системы – компоненты второго, а затем третьего и других уровней.

Таким образом, состав включает в себе декомпозицию системы, расчленение единого целого на составляющие элементы.

Однако соответствие между составом и структурой организации не является полным, отсутствует жесткая закреплённость конкретной структуры за определенным составом организации. При одном и том же составе могут быть разные, иногда значительно различающиеся структуры [5].

Одним из подходов к группировке факторов внутренней среды может быть определение их через те или иные стороны общих характеристик, параметров – это наличие общих целей, преобразование ресурсов, зависимость организации от внешней среды, разделение труда, образование подразделений, необходимость и наличие управляющего органа. В этом смысле данные факторы можно сгруппировать следующим образом (табл. 1.).

Таблица 1.1.

Группировка факторов внутренней среды организации

Критерий классификации	Наименование фактора
1. Наличие общих целей	Цели, совместные ценности
2. Преобразование ресурсов	Персонал, технология, финансовая система, информационная система, бизнес-процессы
3. Зависимость организации от внешней среды	Стиль организации, стратегия

4. Разделение труда	Навыки персонала, задачи
5. Образование подразделений	Структура
6. Необходимость и наличие управляющего органа	Власть
7. Прочие	Культура организации

Анализ табл. 1.1 позволяет сделать вывод, что исследователи делают акцент в основном на один критерий – преобразование ресурсов. Это связано с тем, что организация и создается для преобразования ресурсов в конечный результат. Кроме того, необходимо отметить определенную взаимосвязь и взаимообусловленность факторов, что не позволяет каждый из них жестко отнести только к одной группе. Показанная в табл. 1.1 группировка факторов внутренней среды основана на системном и ситуационном подходах и характеристике организации как единого целого, имеющего свои общие со всеми организациями специфические черты.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ООО «ЕЛЕНА»

2.1. Общая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Аккорд» образовано в 1998 году. Адрес нахождения предприятия: г. Череповец, пр.Победы, 189 а.

Виды экономической деятельности ООО «Елена» – розничная торговля строительными материалами.

ООО «Аккорд» развивается, растет количество заключаемых договоров с поставщиками товаров. Увеличились объемы продаж за последние пять лет почти вдвое. ООО «Елена» имеет на правах собственности торговые площади, равные

370м², и складские площади равные 300 м². На сегодняшний день предприятие сдает часть торговых залов, помещений и складов в аренду. Средства, получаемые от сдачи в аренду, вкладываются в развитие предприятия «Аккорд».

Далее представим товарный ассортимент предприятия:

- лакокрасочная продукция;
- обои;
- затирочные смеси;
- цемент;
- строительный инвентарь и т.д.

2.2 Проведение анализа внутренней и внешней среды компании

Итак, проведем анализ внутренней среды деятельности ООО Аккорд».

Ниже приведем структуру управления предприятием (Рисунок 2.1).

Директор

Заместитель по экономике

Заместитель по производству

Заместитель по коммерческим вопросам

Заместитель по кадрам и социальному обеспечению

Рисунок 2.1. Структура управления ООО «Аккорд»

Одно из первых и наиболее важных решений, которое приходится принимать ООО «Елена» – это определение целевого рынка.

Но, даже определив свою целевую аудиторию, торговое предприятие периодически проводит маркетинговые исследования (мониторинг покупателей, составление психологического портрета, мотивацию совершения покупок, составление клиентской базы данных) с целью наиболее глубокого удовлетворения постоянно меняющихся вкусов покупателей.

Товарный ассортимент ООО «Елена» соответствует ожиданиям и представлениям целевой аудитории. Этот сугубо важный элемент маркетинговой политики розничной марки все чаще становится ключевым инструментом борьбы с конкурирующими организациями.

Одной из целей менеджера в розничной торговле является формирования «оптимального» ассортиментного ряда товаров, который давал бы максимальную прибыльность (зачастую для оценки прибыльности ассортимента применяют показатель прибыли товарной категории на кв. метр в определенный период времени) и максимально удовлетворял потребности покупателей.

Каждую неделю производители предлагают сотни новых товаров, которые всегда хочет иметь на прилавке ООО «Елена», хотя бы по одному в ассортименте. Когда поставщик видит желание работать, он всегда идет на встречу и ищет оптимальные варианты для торгующего предприятия.

Плюс ООО «Елена» в том, что он не использует акции поступления нового товара по низким ценам на свое обогащение, а в первую очередь заботится о привлечении клиентов.

Наиболее важными критериями выбора марок производителей для ООО «Елена» являются доказательства потенциальной прибыльности товара, дальнейших планов рекламной поддержки и стимулирования сбыта, а также того, что товар примет потребитель. В целом можно сказать, что «Аккорд» постоянно совершенствует свои ассортиментные-закупочные навыки. Менеджеры предприятия используют различные способы прогнозирования спроса, отбора марок производителей, контроля над запасами, использования торговых и складских помещений, представления и демонстрации товаров, что позволяет им максимально гибко адаптироваться под постоянно изменяющиеся нужды покупателей.

Принятие маркетинговых решений в области установления цен на товары/услуги представляет сложную задачу для розничной торговли. Цены — это ключевой фактор в позиционировании розничной марки. Определение розничных цен должно проводиться в соответствии с характеристиками целевого рынка, набором предлагаемых товаров и услуг и уровнем конкуренции

Есть три ключа к успеху — это «место, место и еще раз место». Например, люди в большинстве случаев при планировании покупок учитывают фактор близости: выбирают ближайший магазин, выгодное расположение в центре города, наличие рынков (продуктового и вещевого), интенсивность людских потоков перед магазином большая, большие смотрительные витрины, привлекательный внешний вид, фасад здания, удобство подхода и подъезда авто. Месторасположение ООО «Елена» соответствует всем этим требованиям и от этого напрямую зависит товарооборот, воспринимаемый имидж компании и даже контингент посетителей.

Основная задача в торговле — это «заманить» покупателя в магазин. Учитывая, что рядом существует большое количество конкурентов, торгующих примерно таким же ассортиментом, очень важно, чтобы покупатель зашел именно в ваш магазин. При выборе магазина покупатель в первую очередь обращает внимание на привлекательность фасада, наружной рекламы. Кроме оформительских приемов в вывеске и фасаде здания применяются звуковые эффекты для привлечения прохожих. Например, привлекательной динамичной рекламной конструкции разместить скрытые динамики у входа, откуда будут доноситься слова, зазывающие посетить магазин и увидеть новинки строительных материалов по очень демократичным ценам.

Прямая почтовая рассылка. Доказано, что иллюстрированная картинка, содержащая небольшой текст очень конструктивно влияет на потребителей, а если эта картинка содержит именно обращение, то клиент всегда придет туда где его помнят или знают исходя из рекламных трюков компании (знание знакомых, соседей, друзей и т.д.), а если листовка прочитана и у адресата не возникнет желания посетить магазин, то в его памяти зафиксируется информация о нем.

В ООО «Елена» работает 27 штатных сотрудников из них: 3 – человека менеджеры, 2 – бухгалтера, 2 – заведующих отделениями, 16 – продавцов, 4 человека – техперсонал.

Все менеджеры имеют высшее экономическое образование, главный бухгалтер также имеет высшее образование. Продавцы все со специальным торговым

образованием.

При выполнении плана выплачиваются премиальные компенсации, есть оплачиваемый отпуск (28 дней + дни за выслугу лет), всегда приветствуется совершенствование продавцов (на базе Центра аналитических разработок при Управлении культуры города проводились тренинги для продавцов по изучению психологии покупателя, а также рассматривались выходы из возникающих конфликтных ситуаций, проводились тесты на умение продавать товары).

Таким образом, мы видим, что предприятие ООО «Елена» является успешным действующим предприятием в городе Череповце.

Для оценки показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Елена» мы проведем горизонтальный анализ уплотненного баланса за 2004–2006 гг. (Таблица 2.1 и Таблица 2.2)

Таблица 2.1

Горизонтальный анализ уплотненного баланса – нетто ООО «Аккорд» за 2016 гг.

Статьи	На начало года (тыс.руб.)	В %	На конец года (тыс.руб.)	В %	Темп роста, %
Актив 1.Внеоборотные активы					
Основные средства	1 354	42,85	1 382	43,30	101,05
Долгосрочные фин. вложения	-	-	-	-	-
Прочие внеоборотные ср	-	-	-	-	-
Итого по 1. р	1 354	42,85	1 382	43,30	101,05

2. Оборотные средства

Запасы и затраты	1 356	42,91	1 472	46,11	107,46
Деб. зад-ть	-	-	-	-	-
Денежные ср и их эквиваленты	448	14,18	337	10,56	74,47
Прочие оборотные ср	2	0,06	1	0,03	50,00
Итого по 2 р.	1 806	57,15	1 810	56,70	99,21
Всего активов	3 160	100,00	3 192	100,00	-
Пассив 1.Собственный капитал					
Уставный капитал	385	12,18	385	12,07	99,09
Фонды и резервы	961	30,41	961	30,10	98,98
Нераспределенная прибыль	478	15,13	582	18,23	120,49
Итого по 1 разделу	1 824	57,72	1 928	60,40	104,64
2. Заемный капитал					
Долгосрочные пассивы	-	-	-	-	-
Краткосрочные пассивы	1 336	42,28	1 264	39,60	93,66

Итого по 2 разделу	1 336	42,28	1 264	39,60	93,66
Всего источников	3 160	100,00	3 192	100,00	–

На основании приведенных в табл. 2.1. показателей, можно сделать следующий вывод. Общая стоимость имущества на конец 2016 года увеличилась на 28 тыс.руб. В активе баланса увеличилась стоимость внеоборотных активов на 116 тыс.руб., а их доля в общей стоимости имущества увеличилась на 1,05%. Запасы и затраты увеличились на 116 тыс.руб., а их удельный вес увеличился на 7,46%. Денежные средства предприятия и прочие оборотные активы, наоборот снижаются на 111 тыс.руб. и 1 тыс.руб., соответственно, а их доля снижается на 25,53% и 50,00%, соответственно.

Далее проведем анализ внешней среды деятельности ООО «Елена».

Так, начнем с анализа рынка, на котором работает предприятие.

В связи с нестабильной ситуацией, зарубежные заводы, расположенные на территории РФ постепенно переносят основные мощности производства из страны. Это дает возможность отечественному производителю занять более широкие ниши. Однако многие заводы России работают на устаревшем оборудовании, которое не позволяет снизить себестоимость выпущенной продукции из-за больших издержек производства.

В 2013–2014 гг. наблюдалось повышение спроса на отделочные материалы. Это связано с вложением накоплений населения в покупку недвижимости. Весь рынок строительных материалов России 2015 года распределен между отечественными и зарубежными производителями. Однако конечные потребители отдают предпочтение первым в сегменте именно лакокрасочных растворов.

Общее производство стройматериалов можно подразделить условно на строительные, отделочные и лакокрасочные. К первым относятся материалы, используемые в возведении зданий и сооружений при работах первого цикла строительства. Это:

кирпич, керамзитобетонные блоки, панели;

различные кладочные растворы;

теплоизоляционные и кровельные материалы.

Ремонтные и отделочные работы требуют применения соответствующих средств, таких как: сухие строительные смеси; всевозможные покрытия; различные типы плиток. К лакокрасочным покрытиям относятся все виды лаков, красок и промежуточных растворов (олифы, грунтовки, растворители). Их, в свою очередь, делят на разбавляемые органическими веществами, водой и масляные.

В настоящее время прогнозируется рост потребности изделий и материалов для ремонта и отделки помещений. Причиной тому являются:

Материнский капитал, в основном, используется на приобретение жилья вторичного рынка недвижимости. Соответственно, ремонтируемые жилища обывателя необходимо будет отделывать недорогими отечественными материалами.

Большая миграционная волна из соседнего государства тоже влечет за собой дешевые ремонтные и отделочные работы.

Таким образом, российский рынок стройматериалов в 2016 году будет наполнен, в основном, отечественными продуктами. Хотя крупные строительные компании не удовлетворены их качеством, конечный потребитель предпочитает низкую стоимость высокой добротности. Поэтому предприятия данной ветви индустрии вынуждены будут находить компромисс между желаниями клиентов и предложением изготовителей.

В январе-июле на российском рынке строительных материалов наблюдаются разнонаправленные тенденции, отражающие объем производства, потребления и ценовые показатели. Тем не менее, налицо факт углубления тенденции 2014 года, когда, по официальным данным Росстата, годовой индекс роста цен в целом по отрасли составил 7,4% против 2,5% в 2013 году. При этом, только в первом квартале 2015 года рост цен производителей строительных материалов составил порядка 3%. Учитывая это, а также принимая во внимание макроэкономические и геополитические факторы, по итогам 2015 года рост цен в рублевом выражении на строительные материалы в Российской Федерации может составить более 12%.

Цемент: производство снижается, цена растет

Рынок цемента в 2015 году характеризуется перераспределением влияния различных компаний: в то время как ряд крупнейших игроков сокращают объемы производства цемента, другие производители наращивают объемы. В январе-июле 2015 года в стране зафиксировано сокращение объемов производства цемента в целом по отрасли на 10-12% по сравнению с показателями второй половины 2014 года. Аналитики RD Construction отмечают, что снижение объемов производства цемента связано как с сокращением импорта и экспорта (внешнеторговых показателей), так и с достаточно ощутимым снижением индексов внутреннего потребления (-12% к аналогичному периоду 2014 года).

Кроме того, снижается инвестиционная привлекательность сектора. В результате сокращения объема инвестиций на фоне снижения спроса на цемент и роста тарифов на энергоносители происходит удорожание данного материала и его производных: компании вынуждены повышать цены для соблюдения плановых показателей при кажущейся парадоксальности таких методов. Цены на цемент в первом полугодии 2015 года растут в среднем по стране на 1,5% в месяц. До конца года ожидается некоторое замедление текущих темпов роста в связи с неизбежной адаптацией игроков к новым реалиям рынка, корректировкой планов и избавлением от нерентабельных производств, однако, по оценке аналитиков RD Construction, до конца года рост цен на цемент может превысить 15-17% по сравнению с базой декабря 2014 года в случае сохранения текущей макроэкономической конъюнктуры.

Сухие смеси и товарный бетон: разнонаправленные тенденции

Таблица 2.2

СТЕП-анализ

Оценка

Политико-законодательный

Изменение законодательства +5

Развитие малого предпринимательства +5

Правовая грамотность	+2
Экономический	
Экономическая ситуация в стране	+5
Динамика курса валют	+5
Уровень доходов населения	+5
Природно-географический	
Расположение предприятия	+5
География продаж	+5
Климатические условия	+1
Социальный	
Динамика населения	+5
Рост доходов населения	+5
Средняя продолжительность жизни	+5
Технологический	
Обновление производственных мощностей	+4

Инвестиционная деятельность +5

Разработка новых моделей продукции +3

Проведем сравнение деятельности ООО «Елена» с фирмами-конкурентами на рынке строительных материалов.

В таблице 2.3 приведены основные конкуренты ООО «Аккорд» и дана их сравнительная характеристика.

Таблица 2.3

Сравнительная характеристика конкурентов

Наименования магазина	Время нахождения на рынке	Предоставляемые услуги, специализация	Размер предприятия, чел.
ТД НЭКС	12 лет	Отделочные и облицовочные материалы	150
М-н Звездный	5 лет	Отделочные и облицовочные материалы	16
Фортуна-Керамика	8 лет	Отделочные и облицовочные материалы	22
ТД Панорама	5 лет	Отделочные и облицовочные материалы	24
Стройматериалы	5 лет	Отделочные и облицовочные материалы	23

Стройкомпэк	4 года	Отделочные и облицовочные материалы	25
Ремонт	12 лет	Отделочные и облицовочные материалы	30–35
Работница	9 лет	Отделочные и облицовочные материалы	16
Стройсам	4 года	Отделочные и облицовочные материалы	15
Терем	5 лет	Отделочные и облицовочные материалы	13
Строитель	4 года	Отделочные и облицовочные материалы	13
Клио-Керамика	6 лет	Отделочные и облицовочные материалы	15
Метрика	2 года	Отделочные и облицовочные материалы, сантехника, все для дома	125
Аксон	1 год	Отделочные и облицовочные материалы, сантехника, все для дома	120
Аккорд	4 года	Отделочные материалы	27

Мелкие предприятия,
 предприниматели (15 3-1 год отделочные материалы 5-10
 -18 шт.)

На основании приведенных данных можно сделать вывод, что на рынке города Череповца строительные материалы представлены большим количеством магазинов и предприятий, большинство которых из них работают достаточно долго на данном рынке и занимают стабильное положение.

Таким образом, мы видим, что выделилось несколько лидеров на рынке строительных материалов – это ТД «Нэкс», «Ремонт», «Метрика» и «Аксон».

Таблица 2.4

Анализ конкурентной среды

Факторы конкурентоспособности фирм

Конкуренты	Качество продукции и услуги	Уровень цены	Ассортимент	Реклама	Репутация фирмы
Ремонт	Высокое	Средняя	Широкий	Регулярно	Известная
Аксон	Высокое	Высокая	Широкий	Регулярно	Известная
Метрика	Среднее	Средняя	Широкий	Регулярно	Известная
Нэкс	Среднее	Средняя	Широкий	Не проводится	Известная
Аккорд	Высокое	Низкая	Узкий	Не проводится	Не известная

Таким образом, из таблицы видно, что магазин «Аккорд» по сравнению с другими предприятиями сильно отстает от них практически по всем параметрам.

Достоинствами является то, что у фирмы высокое качество и средняя цена.

Таким образом, из таблицы видно, что магазин «Аккорд» на протяжении трех лет занимает малую долю рынка. Это обусловлено тем, что предприятие молодое и находится на стадии становления.

2.3 SWOT-анализ

Для наилучшего получения информации о конкурентной способности ООО «Елена» представим SWOT-анализ ООО «Аккорд»

Таблица 2.5

SWOT-анализ ООО «Аккорд»

Возможности

- увеличение рынков сбыта, открытие нового магазина;
- расширение предлагаемого ассортимента;
- растущая потребность в предлагаемых товарах;
- подъем экономики и увеличение спроса (повышение уровня жизни населения в г.Череповце);
- выход на новые сегменты рынка (открытие нового магазина).

Угрозы

- изменение политической ситуации;
- незастрахованность бизнеса;
- снижение цен конкурентов.

- большой опыт работы по осуществляемому виду деятельности;

- устойчивая и стабильная работа магазинов (постоянные покупатели, наличие необходимых площадей);

- длительные и налаженные связи с поставщиками (наличие постоянных поставщиков, с которыми ООО «Елена» работает более 5 лет, взаимовыгодное сотрудничество, наличие высоких скидок, работа без посредников);

- руководители с большим опытом работы и квалифицированный персонал (отсутствие текучести кадров, постоянство работы персонала, наличие квалифицированных работников, управленческий персонал, имеющий высшее образование и большой опыт работы на рынке предлагаемых товаров);

- анализ потребностей покупателей (анкетирование покупателей);

- финансовая независимость (устойчивое и стабильное финансовое положение);

- применение различных форм платежей за товары (наличный расчет, безналичный расчет, предоставление скидок, гибкая система ценообразования, возможность приобретения в кредит);

- выполнение договорных обязательств в установленные сроки (при работе с поставщиками, оптовыми покупателями).

- недостаточный опыт рекламы и продвижения товаров на рынок (недостаточно хорошо организованная рекламная деятельность на предприятии);

- маленькая доля рынка.

Таким образом, мы видим, что на фоне достаточно большого количества сильных сторон ООО «Елена» выделяются значительные слабые стороны.

Сильными сторонами деятельности магазина «Аккорд» являются следующие:

- большой опыт работы по осуществляемому виду деятельности;
- устойчивая и стабильная работа магазинов (постоянные покупатели, наличие необходимых площадей);
- длительные и налаженные связи с поставщиками (наличие постоянных поставщиков, с которыми ООО «Елена» работает более 4 лет, взаимовыгодное сотрудничество, наличие высоких скидок, работа без посредников);
- руководители с большим опытом работы и квалифицированный персонал (отсутствие текучести кадров, постоянство работы персонала, наличие квалифицированных работников, управленческий персонал, имеющий высшее образование и большой опыт работы на рынке предлагаемых товаров);
- анализ потребностей покупателей (анкетирование покупателей);
- финансовая независимость (устойчивое и стабильное финансовое положение);
- применение различных форм платежей за товары (наличный расчет, безналичный расчет, предоставление скидок, гибкая система ценообразования, возможность приобретения в кредит);
- выполнение договорных обязательств в установленные сроки (при работе с поставщиками, оптовыми покупателями).

Слабые стороны:

- недостаточный опыт рекламы и продвижения товаров на рынок (недостаточно хорошо организованная рекламная деятельность на предприятии);
- маленькая доля рынка.

Таким образом, можно сделать вывод о необходимости предложения мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности ООО «Елена»:

1. Разработка рекламной кампании для ООО «Елена» как мероприятия, повышающего узнаваемость предприятия из ряда подобных;

2. Открытие нового магазина в качестве мероприятия по укреплению положения на рынке подобных товаров и услуг, а также мероприятия по повышению рыночной доли.

2.4 Направления совершенствования деятельности ООО «Елена»

Бизнес-процессы весьма разнообразны, но существуют определенные требования, которым все они должны отвечать. Можно выделить следующие принципы организации бизнес-процессов, сформированных в ходе проведения реинжиниринга.

1. Интегрирование бизнес-процессов. Наиболее характерное свойство перепроектированных процессов – отсутствие сборочных конвейеров как способа координации работы персонала с относительно простыми трудовыми функциями. При выполнении сложных трудовых функций требуется иная организация работ. На практике, конечно, не всегда удается свести все этапы процесса к работе, выполняемой одним человеком. В этом случае создается команда, которая несет ответственность за данный процесс. Возможны сбои и ошибки, но потери будут значительно меньше, чем при традиционной организации работ.
2. Горизонтальное сжатие бизнес-процессов. Сравнительные оценки, выполненные компаниями, которые провели реинжиниринг, показывают, что переход от традиционной организации работ к выполнению процесса одним человеком позволяет снизить численность персонала и ускорить выполнение процесса примерно в 10 раз. Уменьшается количество ошибок и отпадает необходимость держать специалистов для устранения этих ошибок. За счет уменьшения численности работающих и четкого распределения ответственности между ними улучшается управляемость.
3. Децентрализация ответственности (вертикальное сжатие бизнес-процессов). Исполнители принимают самостоятельные решения в случаях, в которых раньше они традиционно должны были обращаться к руководству.
4. Логика реализации бизнес-процессов. Линейное выполнение работ заменяется логическим порядком (т.е. часто работы осуществляются параллельно). Это экономит время, которое тратилось на взаимоувязку работ на разных участках.
5. Диверсификация бизнес-процессов. Существуют различные варианты процессов выполнения. Традиционный процесс, ориентированный на производство массовой продукции, должен выполняться одинаково для всех входов, приводя к

согласованным выходам. Традиционные процессы обычно оказываются очень сложными, так как они весьма детализированные и во многом рассчитаны на исключения и частные случаи.

6. Разработка различных версий бизнес-процессов в условиях постоянно меняющегося рынка необходима, чтобы процессы имели различные варианты в зависимости от ситуаций, входов и состояния рынка. Новые процессы, имеющие различные версии, начинаются с проверочного шага, на котором определяется, какая версия процесса наиболее подходит для текущей ситуации. Поэтому новые процессы в отличие от традиционных проще и понятнее, так как каждый вариант ориентирован только на одну, соответствующую ему ситуацию.

7. Культура решения задачи. Предполагается минимизация согласований, так как они тоже не имеют материальной ценности. Задача реинжиниринга – минимизировать согласования в ходе исполнения процесса путем сокращения внешних контактов. 8. Рационализация связей «компания — заказчик». Совершенствование организационной структуры фирмы должно создать условия, при которых уполномоченный менеджер обеспечивает единый канал связей.

Открытие нового магазина позволит ООО «Елена» завоевать большую долю рынка и повысить конкурентоспособность предприятия в целом. Для открытия нового магазина потребуются капиталовложения.

Поэтому для расчета эффективности данного проекта приведем все затраты, необходимые на его реализацию и поток реальных денежных средств, который возникнет в процессе реализации данного проекта, на основании чего рассчитаем показатели эффективности предлагаемого проекта.

Проект будет рассчитываться на пять лет.

Финансирование проекта предполагается осуществлять за счет долгосрочного кредита под 24% годовых (Череповецкий ФКБ-РЦ «СЕВЕРГАЗБАНК» г.Череповец).

Рассчитаем показатели эффективности предлагаемого проекта.

1. Простая норма прибыли (ROI) рассчитывается как отношение чистой прибыли (Pr) за один период времени к общему объему инвестиционных затрат (I):

$$ROI = Pr / I.$$

$$Pr = (778,26 + 691,91 + 751,76 + 923,65 + 827,29) / 5 = 794,57 \text{ тыс. руб.}$$

Инвестиционные затраты составляют 1 661,5 тыс. руб., соответственно простая норма прибыли равна:

$$ROI = 794,57 / 1661,5 = 47,82\%$$

2. Определение периода окупаемости. Для определения точного периода окупаемости необходимо сделать следующее:

а) рассчитать кумулятивный (накопленный) поток реальных денежных средств, т.к. в нашем предлагаемом проекте возникающие денежные потоки неравны по годам (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Кумулятивный поток

Показатель	Год					
	0-й	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
Сальдо операционной и инвестиционной деятельности, тыс. руб.	-1 661,5	1 436,54	1 339,01	1 347,62	1 463,14	1 309,33
Накопленное сальдо, тыс. руб.	-1 661,5	-224,96	1 114,05	2 461,67	3 924,81	5 234,14

Таблица 3.2

Оценка изменения показателей эффективности инвестиционного проекта

Показатель	Исходный вариант	При изменении инвестиционных затрат	При изменении выручки от реализации	При изменении материальных затрат
ROI, %	47,82	43,47	82,00	34,51

Срок окупаемости, лет	2,17	2,29	1,84	2,39
NPV, тыс.руб.	3085,04	2918,81	5022,77	2330,07
PI	2,86	2,60	4,02	2,40
IRR, %	37,0405	31,9035	72,05	20,56

Таким образом, можно сделать вывод, что открытие магазина принесет предприятию увеличение выручки на 50%, и, соответственно, укрепление на рынке подобных товаров и услуг.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе мы провели исследование, направленное на изучение конкурентной среды фирмы ООО «Елена».

Данное предприятие занимается продажей строительных материалов.

В ходе исследования мы оценили показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «Елена».

Выручка от реализации в 2014 году снижается на 7496 тыс. руб., или на 16%, валовая прибыль снижается на 17%. Так происходит снижение результатов от прочей и внереализационной деятельности, что повлияло на снижение прибыли до налогообложения на 40%. Чистая прибыль снижается на 49% – результат увеличения на 25% налога на прибыль и других обязательных платежей, и снижения прибыли до налогообложения.

Далее мы провели анализ конкурентной среды фирмы ООО «Елена». Можно говорить о том, что на рынке города Череповца строительные материалы представлены большим количеством магазинов и предприятий, большинство которых из них работают достаточно долго и занимают стабильное положение.

Выделилось несколько лидеров на рынке строительных материалов – это ТД «Нэкс», «Ремонт», «Метрика» и «Аксон»

Магазин «Аккорд» по сравнению с другими предприятиями сильно отстает практически по всем параметрам, что обусловлено незначительным временем нахождения предприятия на данном рынке.

Анализ конкурентоспособности товаров предприятия показал, что магазины «Аксон» и «Ремонт» значительно опережают по конкурентоспособности товаров магазин «Аккорд».

Таким образом, по результатам исследования мы пришли к выводу о том, что необходимы мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности ООО «Елена»:

1. Разработка рекламной кампании для ООО «Елена» как мероприятия, повышающего узнаваемость предприятия из ряда подобных;
2. Открытие нового магазина в качестве мероприятия по укреплению положения на рынке подобных товаров и услуг, а также мероприятия по повышению рыночной доли.

Итак, открытие нового магазина позволит ООО «Елена» завоевать большую долю рынка и повысить конкурентоспособность предприятия в целом. Для открытия нового магазина потребуются капиталовложения. Финансирование проекта предполагается осуществлять за счет долгосрочного кредита. Инвестиционные затраты составляют 1 661,5 тыс. руб.

Открытие магазина принесет предприятию увеличение выручки на 50 %, и, соответственно, укрепление на рынке подобных товаров и услуг.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алексеева, М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие / М.М.Алексеева. М.: Финансы и статистика, 2013. – 647с.
2. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание / М. Армстронг. – М.: Дело, 2013. – 798 с.
3. Азгальдов, Г. Нематериальные активы и интеллектуальная собственность: проблемы и решения / Г. Азгальдов// Рынок ценных бумаг, 2012. – №6. – С. 83.

4. Ансофф, А. Новая корпоративная стратегия / А. Ансофф – СПб: Изд-во «Питер», 2015. – 416 с.
5. Баграмов, Х.. Потенциал российских акций /Х. Баграмов// Рынок ценных бумаг, 2014. – №2. – С. 29.
6. Валдайцев, С.В. Диверсификация бизнеса: Учебное пособие. / С. В. Валдайцев –СПб.:Изд-во С.-Петербуржского университета, 2016.–157с.
7. Винокуров, М.О., Горелов, Н.Н. Организация стратегического управления / М. Винокуров. – М.: Инфра-М, 2014. – 612 с.
8. Голубев, В. Как оценить ликвидационную стоимость // Рынок ценных бумаг, 2014.– №20. – С. 87.
9. Гордонов, Г. Переоценка основных фондов / Г. Гордонов // Рынок ценных бумаг, 2015. – №22. – С. 77.
10. Гранова, А.В. Оценка недвижимости: Практикум. / А. В. Гранова – СПб, 2015.– 120 с.
11. Григорьев, В.В. Оценка и переоценка основных фондов: Учебно-практическое пособие. / В.В. Григорьев – Г.: ИНФРА-М, 2015. – 320 с.
12. Григорьев, В.В. Оценка объектов недвижимости: теоретические и практические аспекты / В.В. Григорьев. – Г.: ИНФРА-М, 2012. – 320 с.
13. Григорьев В.В., Федотова Г.А., Оценка предприятия: теория и практика. – Г.: ИНФРА-М, 2014. – 320 с.
14. Панкратов, Ф.Г. Рекламная деятельность: Учебник для студентов высших и средних специальных учебных заведений. / Ф.Г. Панкратов – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2016. – 244 с.
15. Поттер, М. Стратегический маркетинг / М. Поттер, Э. Ньюман, П. Каллен. – СПб. : Питер, 2012. – 416 с.
16. Пигунова, О.В. Стратегия коммерческой деятельности предприятия розничной торговли / О.В. Пигунова. – М. : Маркетинг, 2014. – 293 с.