

## Содержание:

# ВВЕДЕНИЕ

Организация — это группа людей, занимающаяся совместной деятельностью для достижения общих поставленных целей. К данной группе предъявляются такие требования, как наличие не менее двух человек, наличие общей цели и наличие членов группы, которые работают вместе над поставленной целью. Внутренняя среда организации является отдельной частью внешней среды, находящейся в пределах организации.

Занимаясь определенной деятельностью, организация испытывает прямое воздействие со стороны факторов внутренней среды. Все факторы можно разделить на группы:

- социальные;
- организационные;
- информационные;
- производственно-технические;
- экономические.

Социальные факторы включают в себя работников организации вместе со всеми их интересами, проблемами и взаимоотношениями. К организационным относятся структура управления, структура организации, культура и связь с внутренней и внешней средой. Информационные факторы подразумевают под собой информацию, которой владеет организация, а также все источники её поступления. Производственно-технические факторы состоят из материально-технических ресурсов (совокупность оборудования, станков и другой техники, сырья и материалов). К экономическим относятся денежные средства организации и экономические процессы и явления, связанные с движением данных средств. Внешняя среда — это источник поступления ресурсов, необходимых для нормального функционирования деятельности организации. Внешняя среда организации включает большое количество факторов, оказывающих влияние.

Целью курсовой работы является анализ функционирования предприятия, исследование видов предприятий, его внутренней и внешней среды с учетом специфики и особенностей их адаптации к рыночной экономике.

В соответствии с поставленной целью, необходимо решение следующих задач:

- рассмотреть Принципы и методы анализа среды организации;
- представить классификацию предприятий;
- провести анализ внешней и внутренней среды предприятия;
- разработать пути повышения деятельности предприятия.

Предмет исследования: процесс функционирования предприятия.

Объект исследования: предпринимательская среда ООО «Реавиз».

Методологической и теоретической основами курсового исследования послужили фундаментальные концепции, представленные в трудах ученых, в материалах научных конференций.

В процессе работы использовались следующие методы исследования: системный, аналитический, статистический, историко-сопоставительный, экономико-математического моделирования, экспертных оценок, структурно-функционального анализа.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ВО ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЕ**

### **1.1. Принципы и методы анализа среды организации**

Среда управления – это комплекс субъектов и факторов, активно воздействующих на положение и перспективы организации, на эффективность его управления [6, с. 49].

Одной из ключевых ролей в любом управлении выступает поддержание баланса во взаимодействии организации со средой.

Каждое предприятие вовлечено в три процесса, заключающихся в следующем:

- получении ресурсов из внешней среды (вход);
- превращении ресурсов в продукт (преобразование);
- передаче продукта во внешнюю среду (выход). Управление направлено на обеспечение баланса входа и выхода.

Как только в организации нарушен данный баланс, она встает на путь умирания. Современный рынок резко усиливает значение процессов выхода в поддержании данного баланса. Это как раз выражается в том, что в стратегическом управлении первым блоком выступает блок анализа среды.

Анализ среды заключается в изучении трех ее составляющих: □ макроокружения; □ непосредственного окружения; □ внутренней среды фирмы. Итак, внутренняя среда фирмы □ это ее внутренние элементы, подсистемы и процессы, которые воздействуют на ее потенциал, конкурентоспособность, способности развиваться. Внутреннюю среду можно изучать и описывать разными способами [6, с. 26].

В менеджменте существует такое понятие как «предпринимательская среда», под этим понимается наличие факторов и условий, которые влияют на работу предприятия и требуют адаптации к ним. Среда любой организации состоит из двух областей: внутренней и внешней.

Внешняя среда — это комплекс хозяйствующих субъектов, общественных, экономических и природных условий, межгосударственных и национальных структур, а также других внешних условий и факторов, действующих в окружении предприятия, и которые влияют на все сферы его деятельности. Внешнюю среду обуславливают внешние факторы влияния. Внешними факторами являются условия, которые предприятие не в силах изменить, но должно отслеживать в своей работе. Этими факторами выступают правительство, потребители, экономические условия и т.д. [3]

Внешняя среда по отношению к организации является объективной средой, а состояние внешней среды имеет ключевое значение для бизнеса. Внешняя среда существует независимо от деятельности предприятия, но необходимость ее учета

обязательна в деятельности предприятия. При правильном учете влияния внешнего окружения, уменьшится зависимость результатов деятельности и эффективность работы предприятия.

Внешняя среда и ее факторы, возникающие в окружающей среде[2], оказывают или могут оказать воздействие на деятельность предприятия, независимо от деятельности какой-либо определенной фирмы, но которые поэтому и требуют принятия важных и правильных управленческих решений. Впрочем, все эти факторы и оценка их влияния и воздействия на хозяйственную деятельность разные для каждой фирмы.

Анализ внешней среды предприятия [5] – это оценка состояния и возможностей дальнейшего развития субъектов организации и факторов окружающей среды – рынки, отрасли, поставщики, а также более глобальные факторы внешней среды, на влияние которых предприятие не может воздействовать. Анализ проводится для того, чтобы получить данные о факторах, которые представляют наибольшую опасность, или же наоборот, предлагают новые возможности. Руководство предприятия должно сравнить положение фирмы и внешние условия: есть ли силы у предприятия воспользоваться этими возможностями, и проработать слабости, которые в дальнейшем способны осложнить проблемы.

В связи со своей постоянной изменчивостью внешняя среда является областью постоянного беспокойства для предприятий. В анализе внешней среды изучаются все аспекты, которые оказывают непосредственное воздействие на результаты деятельности предприятия. К аспектам внешней среды относятся: жизненные циклы различных изделий или услуг, легкость проникновения на рынок; уровень конкуренции, доходы населения, демографические условия, и многое другое.

Управленческим обследованием называется метод, который используется для диагностики проблем[11]. Управленческое обследование это методичная оценка различных функциональных зон предприятия. Данная оценка предназначена для выявления её сильных и слабых сторон. Управленческое обследование состоит из пяти функций: 1) финансы; 2) маркетинг; 3) производство; 4) человеческие ресурсы; 5) образ корпораций. Существует множество методов анализа внешней среды предприятия.

Для получения ясной оценки сил предприятия и прогнозирования ситуации на рынке, существует SWOT-анализ[12]. SWOT-анализ позволяет определить сильные и слабые стороны предприятия. Предусмотреть возможности и угрозы, которые

исходят из окружающей предприятие внешней среды. Преимущества организации – это сильные стороны (Strengths); а недостатки организации – это слабые стороны (Weaknesses); факторы внешней среды, при использовании которых могут быть созданы преимущества организации на рынке это — Возможности (Opportunities); факторы же, имеющие потенциальную возможность ухудшить положение организации на рынке, это -Угрозы (Threats).

Для того чтобы качественно провести данный анализ, необходимо придерживаться следующего алгоритма:

1. Выявление основного направления развития предприятия[15]
2. Провести оценку силы и рыночной ситуации, для определения возможности движения в указанном направлении, для этого сделать (SWOT-анализ)[1];
3. Для определения реальных возможностей, поставить перед предприятием стратегические цели[16].

Проведение данного анализа состоит из заполнения матрицы. Где в соответствующих ячейках нужно отобразить как сильные, так и слабые стороны предприятия, оценить рыночные возможности и угрозы. То, что предоставляет предприятию дополнительные возможности, особенность предприятия – это так называемые сильные стороны, то есть то, в чем предприятие наиболее преуспело. Козырем может быть опыт, обладание уникальными ресурсами, наличие современных технологий и передового оборудования, высококвалифицированный персонал, высокое качество продукции, популярность торговой марки. Слабыми сторонами является недостаток важных для функционирования аспектов, то, чего не получается достичь в сравнении с предприятиями-конкурентами, и следовательно оставляет предприятие в невыгодном положении. Например, плохая репутация предприятия, узкий ассортимент продукции, недостаток ресурсов, недостаточный уровень сервиса.

Рыночные возможности показывают благоприятные обстоятельства[13], используя которые, предприятие может получить преимущество. К таким обстоятельствам можно отнести ухудшение дел конкурентов, рост спроса на продукцию, введение современных технологий в производство, увеличение доходов населения. Возможности — это только то, что можно использовать, а не всё что существует на рынке.

Рыночные угрозы — события, которые могут неблагоприятно воздействовать на деятельность предприятия. К ним можно отнести новых конкурентов, увеличение

налогов, снижение спроса. На разные предприятия один и тот же фактор может влиять по-разному, может оказаться угрозой, а может, напротив, возможностью.

Для знаменитого и дорогого салона красоты, снижение уровня доходов населения является угрозой, а для небольшой парикмахерской это станет возможностью, так как люди с меньшими доходами выберут сервис дешевле.

Действие 1. Определение слабых и сильных сторон предприятия[14]. Первым делом необходимо составить список характеристик, по которым будет оцениваться предприятие. Далее, по каждой характеристике определить, что для предприятия слабая, а что сильная стороны. Из получившегося списка выбрать важные слабые и сильные стороны предприятия и отобразить их в матрице.

Действие 2. Определение рыночных угроз и возможностей[6]. Этот этап позволяет оценить внешнюю среду предприятия. Методология на данном этапе точно такая же, как на предыдущем.

Действие 3. Соотнесение слабых и сильных сторон предприятия[10] с рыночными возможностями и угрозами.

Усовершенствованная модель SWOT-анализа называется SNW – анализ. Strengths — сильные стороны, Neutrals — нейтральные стороны, Weaknesses — слабые стороны. SNW-анализ обращает свое внимание на среднерыночное состояние (N), в отличие от анализа сильных и слабых сторон по матрице SWOT. Главной причиной рассмотрения среднерыночного состояния является победа в конкурентной борьбе предприятия, которое относительно всех своих конкурентов по всем характеристикам, кроме одной ключевой, находится в среднерыночном состоянии, и только одна характеристика является сильной стороной предприятия.

PEST – анализ используется для того, чтобы проанализировать макросреду[7]. Он основывается на исследовании политических, экономических, социальных и технологических факторах. Существует две вариации этого анализа: STEP- и PEST — анализ. Вариант STEP-анализа используется в странах, где отмечается стабильная политическая система и развитая экономика. Главным образом учитываются технологические и социальные факторы[4]. Для анализа макросреды стран, где слаборазвитая экономика, либо экономика переживает переходный период, используется вариант PEST-анализа, где главным образом учитываются политические и экономические факторы.

При выборе какого-либо варианта данного анализа[8] основанием является приоритетность учета тех или иных групп факторов с точки зрения возможного

влияния и стабильности факторов для наблюдения. Любой вариант данного анализа помогает выявить политические, экономические, социальные и технологические факторы. Однако, при проведении этого анализа необходим системный стратегический анализ каждого из четырех основных фактора, так как они все тесно взаимосвязаны.

Предприятие анализирует внешнюю среду, для того чтобы обеспечить свое успешное продвижение к намеченным целям[9], выработать стратегию деятельности, которая обеспечит ей наиболее благоприятное сосуществование. Анализ внешней среды является важным инструментом, который помогает руководству предприятия разработать систему мониторинга за важнейшими внешними ресурсами и процессами, осуществить мероприятия для снижения рисков, возможность влияния на действия, как конкурентов и поставщиков, так и на спрос потребителей. У предприятия не имеется возможности контролировать внешнюю среду, однако оно может эффективно адаптироваться к ней, следить за изменениями, происходящими в ней, прогнозировать эти изменения и своевременно на них реагировать.

## **1.2. Внешняя и внутренняя среда организации**

Любая организация существует и функционирует во взаимосвязи со множеством факторов. Эти факторы по разному воздействуют на организацию и оказывают очень существенное влияние на возможности организации, ее перспективы и стратегию. Совокупность факторов взаимодействия рассматривается в менеджменте как среда организации.

Внешняя среда – это совокупность активных хозяйствующих субъектов, экономических, общественных и природных условий, национальных и межгосударственных институциональных структур и других внешних условий и факторов, действующих в окружении предприятия и влияющих на различные сферы его деятельности [18].

Внешнюю среду нужно рассматривать с двух точек зрения: ее изменчивости (насколько она стабильна или не стабильна) и однородности (насколько внешняя среда сложна – состоит из множества различных элементов или насколько проста – включает несколько легко выделяемых элементов). Взаимодействие этих двух аспектов (изменчивости и однородности) позволяет определить степень неопределенности, создаваемой внешней средой [9].

Организации, работающие в динамической (изменчивой), но простой внешней среде, а также компании, работающие в стабильной, но сложной внешней среде, имеют умеренную степень неопределенности при принятии решений. Очевидно, что компании, работающие в однородной (простой) и стабильной внешней среде, испытывают наименьшую степень неопределенности. И наоборот, компании, работающие в изменчивой и сложной внешней среде, имеют наибольшую степень неопределенности и являются наиболее рисковыми [3].

Изменения во внешней среде организации, если они не диагностируются вовремя и если руководство не воспринимает их серьезно, могут в конечном итоге привести к серьезным экономическим проблемам и экономическому кризису.

Внешняя среда обусловлена внешними факторами влияния. Факторы влияния могут быть следующими:

- экономические факторы;
- правовые факторы;
- политические факторы;
- технологические факторы;
- факторы социального характера;
- природные факторы [2].

Данные факторы никак не зависят от деятельности предприятия, но они оказывают очень сильное влияние на его нормальное функционирование и развитие, поэтому требуют особого внимания со стороны руководства. Однако воздействие этих факторов на различные предприятия может быть совершенно разным. Предприятие само определяет, какие факторы и в какой степени могут воздействовать на результат его деятельности как в текущий момент, так и в будущем. Предприятие должно проводить исследования и разрабатывать конкретные методы для ограничения воздействия негативных факторов, которые влияют на его деятельность в большей степени.

Внешняя среда предприятия довольно разнообразна, поэтому учитывать все факторы нет смысла. Достаточно определить первоочередные проблемы. Для учета влияния на предприятие факторы внешней среды разделяют на две группы:



– микросреда;

– макросреда.

Макросреда – это совокупность всех природных и социальных условий, в которых осуществляется жизнедеятельность человека и различных социальных групп. В более узком смысле – макросреда представляет собой систему господствующих в стране общественных отношений [14].

Макросреда включает следующие подуровни: экономика, политика, законодательно-правовая среда, органы государственного контроля (надзора), культура, социум (группы влияния), технология, география.

Микросреда описывается состоянием отраслевого рынка и включает покупателей, конкурентов, инвесторов, предприятия смежных отраслей.

Таким образом, средой является субъектов и сил, действуют за фирмы и влияют возможность организации и поддержать выгодные с клиентами.

Внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится в пределах организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.

Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как:

- взаимодействие менеджеров и рабочих;
- наем, обучение и продвижение кадров;
- оценка результатов труда и стимулирование;
- создание и поддержание отношений между работниками.

Организационный срез включает:

- коммуникационные процессы;
- организационные структуры;
- нормы, правила, процедуры;

- распределение прав и ответственности;
- иерархию подчинения.

В производственный срез входят:

- изготовление продукта;
- снабжение и ведение складского хозяйства;
- обслуживание технологического парка;
- осуществление исследований и разработок.

Маркетинговый срез внутренней среды организации охватывает следующие стороны, которые связаны с реализацией продукции:

- стратегия продукта, стратегия ценообразования;
- стратегия продвижения продукта на рынке;
- выбор рынков сбыта и систем распределения.

Финансовый срез включает процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации:

- поддержание должного уровня ликвидности и обеспечение прибыльности;
- создание инвестиционных возможностей и другое.

Внутренняя среда как бы полностью пронизывается организационной культурой, которая также должна подвергаться самому серьезному изучению.

Среда влияет на действия организации. Способность выживать на рынке зависит от факторов внешней и внутренней среды, они обуславливают возможности организации адаптироваться к требованиям рынка. Среда, в которой находится организация, называется внешней. Среда, входящая в состав организации, - внутренней.

Деление на внутреннюю и внешнюю среду - один из основных постулатов современной теории менеджмента. Среда классифицируются в литературе по-разному, но общий состав элементов внутренней и внешней среды в целом стал общепринятым.

Внутренняя среда включает в себя основные элементы и подсистемы организации, которые обеспечивают функционирование всех организационных процессов.

Внешняя среда – это факторы, объекты, условия функционирования, которые находятся вне прямого контроля организации, но соприкасаются с ней и влияют на ее поведение. При этом сама организация может изменять условия внешней среды, но только косвенными действиями, в основном это происходит через активные действия на рынке.

Элементы внешней и внутренней среды в совокупности составляют тот мир, в рамках которого организация осуществляет свою деятельность. Состав этих элементов важен для разработки стратегии поведения организации. Перед началом стратегического планирования необходимо провести анализ составляющих внутренней и внешней сред, чтобы увидеть, как они воздействуют на организацию и процесс производства продукции или услуг. Внутренняя среда обладает определенным потенциалом, дает набор возможностей для реагирования на изменения рынка, поведение конкурентов. Внешняя среда создает условия, при которых потенциал либо может, либо не может реализоваться.

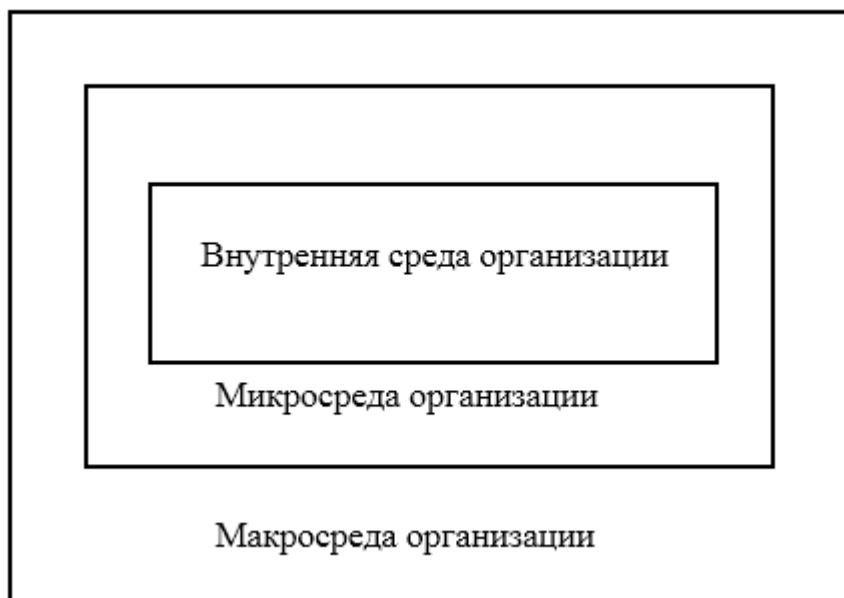


Рисунок 1. Состав внутренней и внешней сред организации

Факторы внутренней среды больше всех поддаются контролю со стороны менеджера, но иногда случаются и такие ситуации, когда фактор внутренней среды изменить невозможно или трудно (например, время затратную технологию производства, усовершенствование которой потребует больших финансовых ресурсов или инноваций), и тогда нужно преодолевать сопротивление и со стороны

внутренней среды.

К фоновому окружению организация может только приспособливаться, но целенаправленно влиять на него она не в состоянии. Политика государства, состояние рынка и многие другие обстоятельства подавляющему большинству организаций неподвластны — их приходится «принимать к сведению» и либо подчиняться, либо «уходить» от их воздействия, либо пытаться теми или иными способами нейтрализовать последствия.

Руководство организации должно быстро улавливать изменения во внешней и внутренней среде, ясно осознавать их значение как в настоящем, так и в будущем, и выбирать наилучший вариант реакции в пределах существующих ресурсов. От того, насколько адекватно воспринимается менеджерами внешняя среда, зависит качество разрабатываемых решений. Речь идет, прежде всего, о выборе направлений развития, рынков и оптимальных технологий.

Поскольку ограниченность ресурсов трудно преодолима, особенно в краткосрочном периоде, на деле организация может реагировать лишь на некоторые изменения среды, а остальные — игнорировать. И от того, насколько правильно она сумеет их выбрать, зависит ее будущее.

Таким образом, изучение внешнего окружения предприятия помогает получить важные результаты. С помощью него организация определяет время, необходимое для прогнозирования возможностей, для составления плана, если возникнут непредвиденные обстоятельства, время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в выгодные возможности.

Изучение внутренней среды направлено на уяснение того, какими сильными и слабыми сторонами обладает организация. Сильные стороны служат базой, на которую организация опирается в конкурентной борьбе и которую она должна стремиться расширять и укреплять. Слабые стороны – это предмет пристального внимания со стороны руководства, которое должно делать все возможное, чтобы избавиться от них.

После проведения анализа внешней среды и получив данные о возможных угрозах и наоборот новых возможностях для организации, необходимо провести анализ внутренней среды, чтобы можно было обоснованно дать оценку внутренним силам организации и выявить слабые стороны.

По сути, анализ внешней и внутренней среды – это выявление слабых и сильных сторон предприятия, а так же внешних угроз и возможностей для развития. Обладая полной информацией, менеджер компании способен на успешные управленческие решения.

Отсюда можно сделать вывод, что между внешней и внутренней средой предприятия существует тесная взаимосвязь. Внешние факторы предприятия, безусловно, оказывают влияние на внутреннюю структуру и на все предприятие в целом. Только проведя анализ и внешней и внутренней среды предприятия, хорошо изучив все факторы и учтя все нюансы, можно выработать правильную конкурентоспособную стратегию с наименьшими рисками.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ ООО «РЕАВИЗ»**

### **2.1. Анализ системы управления ООО «Реавиз»**

Общество с ограниченной ответственностью «Реавиз» основано в 2007 году и является аптечной организацией.

Основной целью деятельности ООО «Реавиз» является получение прибыли.

ООО «Реавиз» является аптечной организацией, для функционирования которой характерны основные черты фармацевтического рынка России, а именно:

- товары в ООО «Реавиз» представлены в наиболее широком ассортименте: длительного и кратковременного пользования; массового, выборочного и эксклюзивного спроса; жизненно важные препараты;
- ассортиментная политика в аптеке реализуется через изучение потребностей потребителей, а также завоевание новых через оптимизацию ценовой политики;
- с поставщиками менеджеры аптеки строят отношения на договорной основе.

ООО «Реавиз» является аптекой готовых лекарственных форм – аптека занимается только продажей лекарств, изготовленных на заводах фирм-производителей.

Миссия ООО «Реавиз» – нести здоровье людям. Стратегическая задача аптеки ООО «Реавиз» – увеличение объемов сбыта качественных лекарственных препаратов.

Чтобы достичь своих целей, ООО «Реавиз» стремится быть на шаг впереди своих конкурентов. Постоянно совершенствуясь, предприятие старается решить проблемы каждого клиента быстро и эффективно, обеспечивая его современными и качественными препаратами и товарами для здоровья.

Интересные и выгодные условия работы с оптовыми организациями позволяют выстраивать грамотную политику в ценообразовании, делая цену на лекарственные средства максимально доступной. Создаваемая система качества гарантирует защиту клиентов от приобретения фальсифицированной продукции. Приоритетным является постоянное и фактически непрерывное обучение персонала грамотному и качественному обслуживанию покупателей.

В соответствии с основными видами своей деятельности предприятие осуществляет взаимоотношения с юридическими и физическими лицами на основе договоров по реализации товаров; самостоятельно планирует и осуществляет хозяйственную деятельность, исходя из реального спроса и в пределах направления деятельности.

В структуре управления с позиции уровней иерархии используются вертикальные и горизонтальные связи.

Организационная структура ООО «Реавиз» представлена на рис. 1.

Директор

Провизор

Главный

бухгалтер

Фармацевт

Склад

Отдел закупок

Фасовщики

Водитель-экспедитор

Бухгалтер

Продавец-консультант

Рис. 1. Организационная структура ООО «Реавиз»

Таким образом, можно сказать, что структура управления в ООО «Реавиз» построена на основе вертикальной иерархии управления и базируется на строгой подчиненности низшего звена управления высшему.

Существующую структуру ООО «Реавиз» можно охарактеризовать как функциональную. При данной структуре все виды деятельности всех уровней организации объединяет выполнение общей функции. Использование данной организационной структуры в аптечной организации «Реавиз» обусловлено необходимостью соблюдения высокого уровня компетентности в области фармацевтики, а также важнейшей ролью соблюдения принципов экономичности в аптеке. Все перечисленные условия имеют место в ООО «Реавиз».

Существующая лишена излишнего по разным и дублирования функций. Основной функциональной структуры – реагирование на в среде – частично ежедневной близостью и его доступностью персонала. Таким имеет место горизонтальных связей подразделениями.

Функциональная структура для ООО «Реавиз» оправдана, особенно при условии активного участия собственников в оперативном управлении бизнесом в должностях генерального и заместителя директора.

Проведем исследование динамики основных технико-экономических показателей ООО «Реавиз» на основе данных таблицы.

Таблица 1

Технико-экономические показатели ООО «Реавиз»

Наименование показателей	Годы	Отклонение, (+,-)	Темп прироста, %
--------------------------	------	----------------------	---------------------

2016	2017	2018	2017 / 2016	2018 / 2017	2017 / 2016	2018 / 2017		
1. Выручка от продаж, тыс.руб.	15724	17396	19118	1672	1722	10,6	9,9	
2. Среднесписочная численность работающих, чел.	12	13	15	1	2	8,3	15,4	
3. Среднегодовая выработка, тыс.руб.	1310,3	1338,2	1274,5	27,9	-63,7	2,1	-4,8	
4. Фонд заработной платы, тыс. руб.	3240	3549	4130	309	581	9,5	16,4	
5. Среднегодовой уровень оплаты труда, тыс.руб.	270,0	273,3	275,3	3,3	2,0	1,2	0,7	
6. Среднегодовая стоимость основных средств, тыс.руб.	1287	1665	2112	378	447	29,4	26,8	
7. Фондоотдача, руб.	12,2	10,4	9,1	-1,8	-1,3	-14,8	-12,5	
8. Себестоимость продукции, тыс. руб.	14367	15300	16801	933	1501	6,5	9,8	
9. Прибыль от продаж, тыс. руб.	1357	2096	2317	739	221	54,5	10,5	
10. Рентабельность: продукции,%	9,4	13,7	13,8	4,3	0,1	-	-	



продаж,%	8,6	12,0	12,1	3,4	0,1	-	-
----------	-----	------	------	-----	-----	---	---

Основные экономические показатели ООО «Реавиз» свидетельствуют о следующем. Выручка от реализации продукции в 2017 году выросла на 1672 тыс. руб. или на 10,6%, а в 2018 г. ее рост составил 1722 тыс. руб. или 9,9%, что связано с ростом цен на товары, а также увеличением численности покупателей. Среднесписочная численность работников выросла на 1 работника в 2017 г., и на 2 человека 2018 г., что связано с принятием в штат двух фасовщиков и продавца-консультанта.

Опережающий рост выручки от продаж над численностью персонала в 2017 г. повлек за собой рост производительности труда на 27,9 тыс. руб. или на 2,1%, а в 2018 г. произошло снижение производительности труда на 63,7 тыс. руб. или на 4,8% в 2018 г. В связи с ростом численности работников произошёл рост фонда оплаты труда на 309 тыс. руб. или 9,5% в 2017 г. и на 16,4% в 2018 г. Если сравнить темп роста производительности труда и заработной платы, то можно отметить негативную тенденцию, так как рост заработной платы превышает темп роста производительности труда. В этой ситуации часть дополнительного продукта, полученного в результате роста производительности труда, направляется только на повышение оплаты труда персонала. За счет роста фонда оплаты труда повышается среднегодовой уровень заработной платы. Это говорит о том, что администрация аптеки материально стимулирует своих работников.

Себестоимость продаж в 2017 г. выросла на 933 тыс. руб. или на 6,5%, а в 2018 г. ее рост составил 1501 тыс. руб. или 9,8%, что обусловлено ростом объемов реализации и ростом цен поставщиков на закупку лекарственных средств. Положительной тенденцией можно отметить превышение темпа роста выручки над затратами, в связи с чем происходит рост прибыли от продаж на 54,5% в 2017 г. и на 10,5% в 2018 г. За счет роста прибыли от продаж происходит рост рентабельности продаж и продукции.

Среднегодовая стоимость основных фондов имеет тенденцию к росту. Так в 2017 г. она увеличилась на 378 тыс. руб. или на 29,4%, а в 2018 г. рост их стоимости составил 447 тыс. руб. или 26,8%. Негативной тенденцией следует отметить снижение фондоотдачи, что говорит о неэффективном использовании основных средств.

В целом, исходя из основных технико-экономических показателей, можно отметить, что деятельность ООО «Реавиз» является прибыльной, что выражается

ростом доходов и прибыли от продаж. Тем не менее, происходит неэффективное использование основных средств и снижение производительности труда.

## **2.2. Анализ внешней и внутренней среды ООО**

### **«Реавиз»**

Для анализа внешней и внутренней среды ООО «Реавиз» проведем PEST-анализ, SWOT-анализ и анализ конкурентов.

PEST – это акроним от следующих факторов:

- политический;
- экономический;
- социальный;
- технологический.

Политические факторы. ООО «Реавиз» необходимо следить за изменениями текущего законодательства в области налоговой политики, кредитной политики и ставок рефинансирования ЦБ РФ, законодательства по защите прав потребителей.

Состояние экономики страны. К важнейшим экономическим факторам, оказывающим сильнейшие, как позитивные, так и негативные последствия на деятельность организации, относятся следующие:

- инфляция. В связи с кризисом в стране и введенными санкциями против России, наблюдается рост инфляции и в связи с чем рост цен и запрет на некоторые виды товаров. При этом существующая инфляция приводит к обесцениванию существующих запасов, к обесцениванию денежных средств, возмещающих затраты предприятия, что в конечном итоге заставляет предприятия искать источники пополнения оборотных средств. Таким образом, инфляция может представлять серьезную угрозу для достижения целей аптеки;
- налоговая ставка. По данным Росстата в настоящее время снизилось налоговое бремя. Поэтому данный экономический фактор оказывает позитивное влияние на деятельность ООО «Реавиз» и дает возможность для дальнейшего развития организации. Изменение налоговых ставок приведет либо к положительному, либо

отрицательному влиянию на деятельность организации;

- средний уровень заработной платы в отрасли. На предприятии средняя заработная плата ниже, чем в среднем по отрасли (30000 руб.).

Социокультурные факторы. Эти факторы связаны с меняющимися ожиданиями, отношениями и нравами общества. К социальным факторам, которые могут в дальнейшем повлиять на деятельность ООО «Реавиз», относятся следующие:

- демографические факторы. Эти факторы образуют географическое распределение и плотность населения, его уровень рождаемости, средняя продолжительность жизни, уровень образования, миграции, квалификация, уровень заболеваемости по городу и другие;

- культурные факторы. К данным факторам относят традиции, ценности, привычки, морально-этические нормы, стиль жизни, отношение к работе и другие.

Факторы технологической среды включают в себя научные и технологические инновации в отрасли или в обществе в целом, которые позволяют предприятию реализовывать новые товары.

Анализ PEST-факторов внешней среды ООО «Реавиз» представлен в таблице 2.

Таблица 2

Анализ PEST-факторов внешней среды ООО «Реавиз»

Фактор	Аргументация	Возможность/ Оценка	
		Угроза	
1	2	3	4

Политические факторы

Геополитическая ситуация в мире	Ввиду происходящих политических событий в связи с введенными санкциями становятся возможными препятствия для импорта многих групп лекарственных препаратов	Угроза	-2
Установление заградительных таможенных пошлин на импорт товаров	Тенденции к увеличению пошлин за последние несколько лет не наблюдается. Для ООО «Реавиз» высокие таможенные пошлины негативно сказываются на себестоимости продукции.	Угроза	-3
Уровень коррумпированности в месте ведения бизнеса	Коррупция в России имеет место и является одной из самых деструктивных внутренних сил в российском государстве. Коррупция существенно препятствует ведению бизнеса. В настоящее время в России ведётся активная борьба с коррупцией, поэтому коррупционные риски постепенно снижаются.	Угроза	-1
Экономические факторы			
Динамика курса рубля к доллару США	Снижение курса российской валюты приводит к повышению себестоимости закупки товара и к повышению затрат на транспортировку. В конечном итоге это сказывается на увеличении отпускных цен на реализуемую аптекой продукцию.	Угроза	-3

Налоговая нагрузка	Высокая суммарная налоговая нагрузка влияет на предприятие и возможность ее усиления негативно отражается на финансовых результатах	Угроза	-2
--------------------	---	--------	----

Инфляция	Рост темпов инфляции увеличивает рост цен на энергоносители, сырье, материалы и транспортные расходы. Данный фактор оказывает сильное влияние на предприятие	Угроза	-3
----------	--	--------	----

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4
---	---	---	---

Уровень жизни населения	Ситуация с оплатой труда отражает общероссийские тенденции - цена труда в Приморском крае растет. Это можно проследить на примере изменения заработной платы по типовым позициям в г. Владивосток.	Возможность	2
-------------------------	--	-------------	---

Покупательная способность населения	В силу неразвитости некоторых секторов экономики это приводит к дифференциации уровня благосостояния местных жителей, увеличивая уровень социальной напряженности и препятствуя полноценному росту покупательной способности населения.	Угроза	-1
-------------------------------------	---	--------	----

Социальные факторы

Миграция населения	По данным Росстата во Владивостоке приток населения превышает отток	Возможность	1
--------------------	---	-------------	---

Демография	По всем районам Приморского края смертность превышает рождаемость, то есть наблюдается снижение демографического потенциала.	Угроза
------------	--	--------

Таким образом, политические факторы оказывают серьезное влияние на ООО «Реавиз». При изменении законодательства и расстановке политических сил происходят угрозы на рынке продаж лекарственных средств, так как невыгодные законодательные акты влияют на надежность компании, а снижение надежности компании может привести к банкротству. Изменения, связанные с переменой власти в регионе, его отношениях с иностранными партнерами оказывают влияние на текущее развитие рынка продаж.

Уровень инфляции является наиболее важным показателем в анализе экономической системы для торговли. От инфляции напрямую зависят расходы компании.

Стремительный рост цен и давление со стороны инфляции является самой большой сложностью в экономике региона, и эта ситуация является скрытой угрозой стабильности экономики, а следовательно и стабильности всей торговой системы.

Налоговое законодательство может представлять такую угрозу как влияние на прибыль через налоговый пресс. При снижении покупательской способности населения происходит неизбежное падение объемов реализации.

Социальный фактор оказывает прямое влияние на деятельность компании. При оттоке населения в более благоприятные регионы, снижении уровня демографии происходит влияние на количественные показатели покупателей. Но при этом, рост заболеваемости, благоприятно действует на объемы продаж аптеки.

Проведенный анализ глобального макроокружения отрасли показал, что угроз больше, чем возможностей.

Анализ внутренней среды проведем по следующим направлениям:

- организация управления;
- организационная культура;
- кадры;

– финансы;

– маркетинг.

Организация управления. Существующая система внутренней коммуникации базируется на существующей организационной структуре с ярко выраженными вертикальными связями. Работники, занимающие нижние и средние уровни организации, в своей деятельности строго руководствуются целями и задачами, задаваемыми сверху. Работники, занимающие руководящие должности, получают информацию о деятельности низового уровня и принимают решения в пределах выделенных полномочий.

Существующую структуру ООО «Реавиз» можно охарактеризовать как функциональную. При данной структуре все виды деятельности всех уровней организации объединяет выполнение общей функции. Использование данной организационной структуры в аптечной организации «Реавиз» обусловлено необходимостью соблюдения высокого уровня компетентности в области фармацевтики, а также важнейшей ролью соблюдения принципов экономичности в аптеке. Все перечисленные условия имеют место в ООО «Реавиз».

Организационная культура. В коллективе сформирован общий дружелюбно-деловой тон и спокойная атмосфера. Принято строгое и быстрое выполнение полученных указаний, без обсуждений и комментариев.

Существующая организационная культура определяет принятие решений работниками в отсутствие документированных правил. Просьбы выполнить работу, не прописанную в должностной инструкции, никогда не вызывают возражений.

В качестве символов компании можно рассматривать наличие формы у фармацевтов, провизоров и вспомогательного персонала. Они привлекают внимание потребителей и подчеркивают важность низового персонала.

Кадры. Основа любой компании – это персонал. И это достаточно хорошо понимают в компании ООО «Реавиз». Как уже ранее отмечалось, высшее руководство компании трепетно относится к своим сотрудникам, вникает и интересуется проблемами, которые приходится решать персоналу.

В ООО «Реавиз» система работы с кадрами направлена на текущую деятельность организации. Персонал предприятия ООО «Реавиз» в целом можно охарактеризовать как сбалансированный, с некоторым преобладанием зрелых и

опытных работников, поскольку при приёме на предприятие руководство отдаёт предпочтение кадрам, уже имеющим опыт работы в аптечных предприятиях, так как только при наличии опытного персонала возможно успешное функционирование предприятия.

В компании регулярно проводятся тренинги по конкретным препаратам, которые организуются самими компаниями-производителями. Тренинги проходят на базе представительств или в специально арендуемых помещениях. Существует система стимулирования сотрудников по повышению квалификации, что выражается в оплачиваемом отпуске на период учебы.

Финансы. Для оценки финансового состояния проведем анализ ликвидности и платежеспособности в таблице 3, составленной на основе данных Приложения 1.

Таблица 3

Анализ коэффициентов платежеспособности ООО «Реавиз»,

2016-2018 гг.

Коэффициенты	изменение					Норматив
	2016	2017	2018	2017 / 2016	2018 / 2017	
платежеспособности						
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,127	0,108	0,114	-0,019	0,006	0,2-0,5
Коэффициент быстрой ликвидности	0,213	0,187	0,156	-0,026	-0,031	0,6-0,8
Коэффициент текущей ликвидности	0,981	0,932	0,965	-0,049	0,033	2,0-3,5

Коэффициент абсолютной ликвидности, который считается как отношение денежных средств к краткосрочным обязательствам в 2017 г. снизился на 0,019



пункта и показывает, что к концу 2017 г. 10,8% краткосрочных обязательств могло быть погашено за счет использования денежных средств. Если сравнить значение показателя с рекомендуемым уровнем (0,2-0,5), то можно отметить, что ООО «Реавиз» имело дефицит наличных денежных средств для покрытия текущих обязательств. В 2018 г. показатель увеличился на 0,006 пункта и показывает, что 11,4% краткосрочных обязательств может погашено за счет денежных средств. Таким образом, несмотря на рост показателя коэффициент абсолютной ликвидности находится на низком уровне.

Коэффициент быстрой ликвидности, который рассчитывается как отношение денежных средств и средств в расчетах к краткосрочным обязательствам за 2017 г. снизился на 0,026 пункта, достигнув к концу 2017 г. 0,187, т.е. предприятие на 18,7% покрывало краткосрочные обязательства денежными средствами и средствами в расчетах, чего недостаточно. К концу 2018 г. показатель снизился на 0,031 пункта, достигнув 0,156. Несмотря на определенный запас оборотных средств, значение коэффициента ниже рекомендуемого уровня (0,6-0,8).

Коэффициент текущей ликвидности, который рассчитывается как отношение текущих активов к краткосрочным обязательствам за 2016 г. снизился на 0,049 пункта, достигнув к концу 2016 г. 0,932, т.е. предприятие на 93,2% покрывает краткосрочные обязательства ликвидными активами. К концу 2017 г. показатель увеличился на 0,033 пункта, достигнув 0,965. Несмотря на определенный запас оборотных средств, значение коэффициента ниже рекомендуемого уровня (2).

Из всего вышерассмотренного следует, что ООО «Реавиз» нельзя назвать полностью платежеспособным.

Маркетинг. Для того, чтобы оценить маркетинговую деятельность ООО «Реавиз», проанализируем детальную работу фирмы по следующим направлениям: товарная, ценовая, сбытовая и коммуникационные политики.

Если рассмотреть типичный жизненный цикл товара, то ООО «Реавиз» находится на этапе роста, то есть периоде быстрого восприятия товара рынком, быстрого роста продаж и прибылей и на этапе зрелости, то есть происходит замедление продаж связанное с восприятием ранее того или иного товара потенциальным потребителем.

Среди недостатков в работе предприятия можно выделить, прежде всего, то, что руководство недостаточным образом прогнозирует предполагаемый объем увеличения продаж.

У ООО «Реавиз» есть своя ценовая политика – предприятие устанавливает цены на различные виды товаров в соответствии с изменением рыночной конъюнктуры. Выбрав ценовую стратегию, ООО «Реавиз» готов к повышению или понижению цен под воздействием факторов внешней среды маркетинга. Так, задержка определенных видов товаров поставщиками, сокращение рыночной доли под давлением конкурентов заставляют ООО «Реавиз» удерживать свои позиции либо их усиливать.

В результате проведения анализа получаем наглядное представление о положении предприятия. Фактически на данном этапе уже можно сделать предварительную оценку положения предприятия по рассмотренным параметрам. На базе проведенного анализа внешней и внутренней среды представим SWOT-анализ с учетом возникших изменений во внешнем окружении (на настоящий момент) (таблица 4).

Таблица 4

SWOT-анализ деятельности ООО «Реавиз»

	Угрозы
<p>Возможности</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Расширение сферы сбыта в г. Владивосток и Приморском крае</li> <li>2. Заключение договоров на поставку лекарственных препаратов</li> <li>3. Рост доходов населения</li> <li>4. Работа с дополнительными группами покупателей</li> <li>5. Повышение спроса на товары</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сильные конкуренты</li> <li>2. Ограниченность потребляемых товаров из-за роста цен</li> <li>3. Изменение предпочтений потребителей</li> <li>4. Уход конкурента с совместно занимаемого рынка.</li> <li>5. Снижение покупательной способности населения</li> <li>6. Финансовый кризис в стране и мире</li> </ol>

	Поле СИВ	
Сильные стороны	Стратегия роста	
1. Интеграция с поставщиком товаров, вследствие чего низкая цена поставляемых товаров	Увеличение доли рынка путем вытеснения мелких конкурентов.	Поле СИУ
2. Широкий ассортимент товаров		Стратегия концентрации
3. Удачное месторасположение		Расширение ассортимента товаров
4. Квалифицированный персонал	Выход на новые рынки сбыта с гибкой ценовой политикой, с продукцией, удовлетворяющей потребности покупателей.	Усиление влияния конкурентов, появление новых конкурентов с продукцией ничуть не отличающейся по качеству и ассортименту, но значительно дешевле
5. Имеются постоянные покупатели		

	Поле СЛВ	Поле СЛУ
Слабые стороны		
1. Неэффективное использование маркетинга в хозяйственной деятельности	Стратегия развития рынка	Стратегия стабилизации Сохранение доли рынка
2. Недостаточно четкая рекламная политика	Завоевание большей доли рынка за счет открытия новых дополнительных торговых точек в г. Владивосток	Высокие затраты на транспортные и общехозяйственные расходы, а значит и высокие цены на товар, в совокупности с появлением новых конкурентов или со снижением уровня дохода населения приведут к катастрофическому снижению объемов продаж
3. Неудовлетворительный уровень менеджмента		
4. Высокие транспортные и общехозяйственные затраты		

Таким образом, с помощью SWOT-анализа определено, что ООО «Реавиз» обладает достаточным количеством серьезных проблем и имеет ряд угроз со стороны внешней среды, устранение которых позволит ему укрепить свои конкурентные позиции на рынке и привлечь большое количество покупателей.

С этой целью ООО «Реавиз», в первую очередь, необходимо осуществить следующие мероприятия: привлечение надежных партнеров и поставщиков, внедрение информационных технологий в деятельность предприятия, поддержание широкого ассортимента фармацевтической продукции по умеренным ценам.

## **ГЛАВА 3. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «РЕАВИЗ»**

Для совершенствования деятельности ООО «Реавиз» необходимо провести следующие мероприятия:

1. Внедрение дисконтных карт.
2. Создание интернет-сайта аптеки.

Изменение рыночной конъюнктуры диктует новые требования. Аптечные сети вынуждены пробовать новые рецепты - инвестировать в сервисы, создающие ценность для клиентов, и инструменты привлечения и удержания покупателей, к числу которых в-первую очередь относится программы лояльности. Рассмотрим ключевые факторы, которые определяют специфику реализации программ лояльности в аптечных сетях:

- Жесткая ценовая конкуренция. Появляется все больше аптек-дискаунтеров. Ценовая конкуренция наряду с расположением аптеки становится главными аргументами в борьбе за покупателя.
- Привыкание к дисконтным картам. Большинство аптек уже внедрило скидочную программу лояльности для постоянных покупателей. Отличие подобных программ не существенно, покупатели не видят особой разницы между ними.
- Преобладание лекарственных средств в структуре продаж. Нелекарственные средства имеют гораздо больший потенциал для использования в маркетинговых акциях, чем лекарства из списка жизненно необходимых. В Европе доля нелекарственных средств в объеме продаж намного выше, там аптечные сети - привычное место для покупки шампуней, зубных паст и БАДов.

Дисконтная программа - наиболее понятная и удобная для покупателей система стимулирования. Для аптек же далеко не все так однозначно, скидки - это снижение маржинальности продаж.

Главной альтернативой дисконту является бонусная программа лояльности. Данный тип все чаще и чаще внедряется в аптечных сетях. Бонусная программа дает ряд преимуществ, которые отсутствуют в дисконтной программе лояльности:

- При совершении покупки клиент оплачивает полную стоимость. Скидка начисляется на персональный бонусный счет. Как правило, период между получением и списанием бонусов достаточно существенный. Покупатели совершают несколько покупок, прежде чем погасить накопленные балы.
- Цель программы лояльности - стимулирование постоянных покупателей. В бонусной программе лояльности может быть реализована механика сгорания баллов. Она применяется, если клиент не заглядывал в аптеку дольше заданного интервала времени (например, год и более). Другой пример - использование бонусов с ограниченным сроком жизни, что неплохо работает для стимулирования повторных продаж.

- Бонусы - гибкий инструмент для управления сбытом продукции. Исходя из целей аптеки, на различные товарные позиции могут устанавливаться различные курсы начисления баллов.

Перечисленные факторы требуют пересмотра традиционных подходов и запуска новых форматов программ лояльности.

Экономическое обоснование мероприятий:

Дисконтные карты. Для ООО «Реавиз» будут использоваться дисконтные карты с первоначальной скидкой в размере 5%. Эти карты будут выдаваться после первой покупки. Далее скидка будет расти до 8%, 10% и 15%. Таким образом ООО «Реавиз» получит ценовое преимущество перед конкурентами, так как цены на товар ООО «Реавиз» на сегодня на уровне основных конкурентов.

Стоит отметить, что бонусная и дисконтная системы стимулирования покупок имеют ограничения, связанные со спецификой аптечной деятельности. Наибольшее количество бонусов и скидок получают постоянные покупатели. Это, в основном, люди, испытывающие регулярные проблемы со здоровьем. При этом значимая категория покупателей аптечных сетей совершают эпизодические покупки (сезонное обострение простудных заболеваний и пр.).

Для таких клиентов финансовое стимулирование с помощью бонусов и скидок работает слабо, так как получаемая экономия не значительна. Но именно данная категория покупателей является наиболее перспективной с точки зрения расширения потребляемого ассортимента за счет нелекарственных препаратов - основных драйверов роста маржинальности аптек.

Прежде чем получить дисконтную карту покупателю будет предложено заполнить небольшую анкету, где он должен будет указать (Ф.И.О., телефон, адрес). Такие программы притягивают клиентов игровыми элементами (накопить, достичь большой скидки) и побуждают его приобретать именно в данной фирме. Затраты на изготовление дисконтных карт и на установку оборудования для них представлены в таблице 5.

Таблица 5

Сумма затрат на изготовление дисконтных карт и на установку оборудования для них

Затраты, руб.		Количество	Всего (в рублях)
На одну дисконтную карту (размер 87*54 мм, толщина 0,76 мм, белый пластик, 4+4, со штрих-кодом)	15 руб.	1000	15000
Программное обеспечение Frontol Бутик v.4.x	20200 руб.	1	20200
Ридер магнитных карт	4820 руб.	1	4820
Итого	40020		

ООО «Реавиз» для изготовления дисконтных карт обратиться за помощью к ООО «Владкарт». Исходя из данных таблицы 5, затраты на предоставление дисконтных карт покупателям составят: 40020 руб.

В результате внедрения дисконтных карт можно ожидать увеличения выручки от продаж на 10% по расчетам специалистов по маркетингу и себестоимости на 6% за счет роста переменных затрат на процент выручки. Сведем результаты в таблицу 6.

Таблица 6

Ожидаемый экономический эффект от внедрения дисконтных карт в

ООО «Реавиз»

Основные показатели	До введения мероприятия	После введения мероприятия	Отклонение
---------------------	-------------------------	----------------------------	------------



Единовременные затраты на изготовление и установку оборудования для дисконтных карт, в тыс. руб.	0	40	40
Выручка от реализации продукции, в тыс. руб.	19118	21030	1912
Себестоимость реализованной продукции, в тыс. руб.	16801	17791	990
- переменные расходы	9903	10893	990
- постоянные расходы	6898	6898	-
Прибыль от реализации продукции, в тыс. руб.	2317	3239	922
Рентабельность продаж, %	12,1	15,4	3,3

Срок окупаемости мероприятия:

Ток =  $40 / 3239 = 0,01$  года или 0,3 мес.

Данное мероприятие с малым сроком окупаемости позволяет привлечь новых клиентов за счет выгодных скидок по дисконтным картам, что подтверждает его целесообразность.

2. Создание интернет-сайта. Для наиболее работы необходимо разработать сайт для , соответствующего общей оформлению аптеки, её , целям и миссии. Сайт должен представлять все в аптеке товары, о товаре, компании, , скидках, новости , поиск товаров.

Цель создания web-сайта только – демонстрация в аптеке товаров, и поиск новых , деловых партнёров.

Для создания интернет-сайта можно воспользоваться услугами компании «WebStudio.pro». Стоимость создания сайта с индивидуальным дизайном составляет 65000 руб. Продвижение сайта 12000 руб. в месяц.

Расчет денежных затрат на создание сайта представлен в таблице 7.

Таблица 7

Расчет денежных затрат на создание сайта

Наименование затрат	Стоимость, руб.
Разработка сайта посредством специализированной компании	65000
Продвижение сайта, в месяц	12000
Продвижение сайта в год	144000

Создание данного web-сайта направлено в первую очередь на получение дополнительной прибыли для аптеки «Реавиз», привлечение новых клиентов и увеличения объема продаж.

В результате открытия корпоративного сайта можно ожидать увеличения выручки от продаж на 7% за счет узнаваемости компании и увеличения потока покупателей.

Сведем результаты в таблицу 8.

Таблица 8

Ожидаемая экономическая эффективность от создания собственного сайта

ООО «Реавиз»

Основные показатели	До введения мероприятия	После введения мероприятия	Отклонение
---------------------	-------------------------	----------------------------	------------

Единовременные затраты на создание сайта, в тыс. руб.	0	65	65
Выручка от реализации продукции, в тыс. руб.	19118	20456	1338
Себестоимость реализованной продукции:	16801	17638	837
- переменные затраты	9903	10596	693
- постоянные затраты	6898	7042	144
Прибыль от реализации продукции, в тыс. руб.	2317	2818	501
Рентабельность продаж, %	12,1	13,8	1,7

Таким образом, как показывают представленные данные в таблице 8, рост выручки от продаж составит 501 тыс. руб. Себестоимость увеличится на 837 тыс. руб. При этом, переменные затраты вырастут на рост выручки, а постоянные затраты увеличатся за счет расходов на продвижение сайта.

В результате рентабельность вырастет на 1,7%.

Срок окупаемости мероприятия:

Ток =  $65 / 2818 = 0,02$  года.

Таким образом, предложенные мероприятия помогут улучшить деятельность аптеки.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Проанализированные при подготовке настоящей курсовой работы материалы позволяют сделать следующие выводы.

Предприятие представляет собой ведущее звено экономики. Каждое предприятие осуществляет определённую основную деятельность, в этом его главная цель, смысл существования.

Непосредственным стимулом для организации производства, основания предприятия является перспектива получить прибыль и употребить ее для удовлетворения социальных и экономических интересов членов трудового коллектива и собственника имущества предприятия.

Формы и методы управления, структура органов управления предприятием существенно зависят от его масштабов и профиля.

Предприятие должно иметь такую производственную и организационную структуру, которая могла бы быстро и своевременно реагировать на изменение рыночных условий.

Изучение внешнего окружения предприятия помогает получить важные результаты. С помощью него организация определяет время, необходимое для прогнозирования возможностей, для составления плана, если возникнут непредвиденные обстоятельства, время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в выгодные возможности.

Изучение внутренней среды направлено на уяснение того, какими сильными и слабыми сторонами обладает организация. Сильные стороны служат базой, на которую организация опирается в конкурентной борьбе и которую она должна стремиться расширять и укреплять. Слабые стороны – это предмет пристального внимания со стороны руководства, которое должно делать все возможное, чтобы избавиться от них.

Оценивая влияние факторов внешней среды на ООО «Реавиз», были выделены две основные группы: угрозы и возможности. В качестве угроз наиболее весомыми являются конкуренция, государственное регулирование цен на ЛС, регулирование максимальной торговой наценки на ЛС. К возможностям относится заболеваемость и численность населения, рост цен на ЛС. Большинство наиболее значительных факторов внешней среды относится к политико-правовым.

Проведя анализ внутренней среды, было отмечено, что аптека «Реавиз» имеет следующие слабые стороны. Это, прежде всего, высокий уровень цен на лекарственные средства и парафармацевтические товары. Второй слабой стороной аптеки является скорость обслуживания. Ситуация сложилась таким образом, что

потребители лекарственных средств затрачивают много времени на их приобретение. Это вызывает недовольство у некоторых посетителей.

И самой главной слабой стороной является отсутствие действенных мер стимулирования продаж, таких как бонусные, дисконтные карты и так далее.

Таким образом, для совершенствования деятельности ООО «Реавиз» были предложены к внедрению следующие мероприятия:

1. Внедрение дисконтных карт.
2. Создание интернет-сайта аптеки.

Представленные мероприятия показывают свою эффективность и целесообразность для внедрения. Так, выручка имеет рост, а также увеличивается рентабельность продаж от действия всех предложенных мероприятий.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть первая от 30.11.1994 № 51-ФЗ, часть вторая от 26.01.1996 № 14-ФЗ // СПС «Гарант».
2. Болиева И.А. Организационные структуры управления предприятием и внешняя среда // Устойчивое развитие горных территорий. – 2012. – № 2. – С.78 – 82.
3. Бабенкова А. Внешняя и внутренняя среда предприятия проблемы взаимодействия // Общество и экономика. – 2017. – № 12. – С.157 – 172.
4. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2017. – 320 с.
5. Веснин В.Р. Теория организации: учебник. – М.: Проспект, 2017. – 272 с.
6. Гапоненко А.Л., Савельева М.В. Теория управления: учебник и практикум для академического бакалавриата. – Люберцы: Юрайт, 2018. – 336 с.
7. Григорян Г.Л. К вопросу о возможности применения PEST-анализа в стратегическом менеджменте // Современные тенденции развития науки и технологий. – 2017. – № 4. – С. 74 – 76.
8. Кухлев Б.Е. Применение анализа пяти сил М. Портера и SWOT-анализа для планирования деятельности аграрного предприятия // Региональная экономика : теория и практика. – 2012. – № 5. – С. 52 – 56.
9. Кузнецова С. SWOT -анализ: практика применения // Проблемы теории и практики управления. – 2017. – №5. – С. 86 – 91.

10. Коробко В.И. Теория управления: учебное пособие. – М.: ЮНИТИ, 2017. – 383 с.
11. Лебедев К.Н. Управленческие воздействия на объекты внешней среды фирмы // Экономические науки. – 2017. – № 9. – С. 167 – 171.
12. Макарова Л.В. Анализ конкурентоспособности предприятия на основе SWOT-анализа // Современные научные исследования и инновации. – 2016. – № 2 (34). – С. 30.
13. Мишин И.В. Взаимодействие факторов внутренней и внешней среды российских компаний в условиях вступления в ВТО // Финансовый бизнес. – 2016. – № 6. – С. 35 – 45.
14. Носов В.И. Экономический механизм управления: учебное пособие. - Саратов: Изд-во Саратовский государственный аграрный университет им. Н.И. Вавилова. 2012. – 80 с.
15. Семенов И. Стратегическая привлекательность рынка организации // Маркетинг. – 2017. – № 1. – С. 110 – 124
16. Саркисов П., Фасхиев А. Системный анализ предпринимательской среды при стратегическом планировании на предприятиях // Риск. – 2016. – № 1. – С. 441 – 451.
17. Тарачева О. SWOT-анализ, или способ определения «болевых» точек // Библиотека. – 2016. – №5. – С. 49 – 51.
18. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. – М.: Вильямс, 2013. – 928 с.
19. Третьякова Е.П., Петухова С.В. Теория организации: учебное пособие. – М.: Омега-Л, 2013. – 168 с.
20. Троянова Е.Н. Современные методы оценки эффективности деятельности предприятия // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2017. – № 4. – С. 141 – 144.
21. Федорищева О.В. Аналитический инструментарий исследования внешней среды предприятия // Аудит и финансовый анализ. – 2018. – № 2. – С. 308 – 311.
22. Федорова А.В. Власть социальных мифов и внешняя среда современных организаций // Власть. – 2013. – № 4. – С. 123 – 127.
23. Черенков В.И. Об истории и развитии концепции и техники SWOT-анализа // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2012. – № 6. – С. 434 – 450.
24. Шпангель Ф.Ф. Экономические и правовые проблемы воздействия среды бизнеса на субъектов предпринимательской деятельности в современных условиях // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2012. – № 6. – С. 120 – 124.
25. Шестопад Ю.Т. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – М.: КноРус, 2013. – 320 с.