

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
«ГОМЕЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
имени П.О.СУХОГО»

КАФЕДРА «МАРКЕТИНГ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА»

ОТЧЕТ

о прохождении организационно-экономической практики  
с 01.07 по 28.07 2022 г.,

На ЧТУП «КНЯЖИЙ РОГ»

Выполнил студент гр. МГ-31  
Мельников О.В.

Руководитель от  
ГГТУ им. П.О.Сухого  
Старший преподаватель  
Ридецкая И. Н.

Руководитель предприятия  
Мельников В.Н.

Гомель 2022

## Содержание

Введение.....	3
Глава 1 Характеристика внутренней среды организации.....	4
1.1 Характеристика внутренней среды организации (экономическая).....	4
1.2 Характеристика внутренней среды организации (Маркетинговая деятельность) . XYZ и ABC-анализ .....	12
Глава 2 Характеристика внешней среды предприятия.....	23
Глава 3 Индивидуальное задание. PEST - анализ организации .....	28
Заключение.....	41
Литература.....	42

## **Введение**

Данный отчет подготовлен по результатам прохождения организационно-экономической практики на предприятии ЧТУП «Княжий рог» в период с 01.07.2022 по 28.07.2022.

ЧТУП «Княжий рог» оказывает услуги в сфере торговли, а именно: реализация продуктов питания, некоторых видов удобрений, строительных материалов, хозяйственных товаров.

Клиентами компании являются физические лица, проживающие на территории, расположенной рядом с предприятием.

Целью организационно-экономической практики является: ознакомление и углубление полученных в процессе обучения знаний и навыков в области маркетинговых услуг, экономического анализа и сбор материала для выполнения аналитической работы.

Для достижения поставленной цели в процессе прохождения практики были выполнены следующие задачи:

- Ознакомление с организацией предприятия и его структурой;
- Изучение организации маркетинговых услуг, порядка документооборота;
- Изучение маркетинговых услуг и анализ финансовых показателей деятельности организации.

# ГЛАВА 1

## ХАРАКТЕРИСТИКА ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

### 1.1. Характеристика внутренней среды организации (экономическая)

**ЧТУП «Княжий рог»** - предприятие, представляющее собой мини-кафе, ранее несколько кафе, в сельской местности, реализующее продукты питания, некоторые виды удобрений, строительные материалы, хозяйственные товары и другую, необходимую дачнику, продукцию. За последние несколько лет количество кафе сократилось с трёх единиц до одной в связи с сильным ухудшением экономического положения на фоне долгов поставщикам и общей экономической ситуации.

Исходя из вышесказанного, организация занимается узконаправленной розничной торговлей, ориентированной исключительно на местных постоянных или временно проживающих жителей, а так же людей, приехавших на отдых. Конкретно же кафе занимается в первую очередь реализацией мясной, молочной, кисломолочной продукции, а так же кондитерских и хлебобулочных изделий. Далее идёт продажа алкогольной и табачной продукции, чипсов, сухариков, снеков. Кроме этого оно занимается реализацией удобрений, мелких строительных материалов, например, гвоздей, шурупов, саморезов и бытовой химии, например, мыла, порошков для стирки и т.п.

Структура предприятия является очень простой, так как оно на данный момент представлено одним небольшим объектом:

Во главе предприятия стоит учредитель, который наблюдает за деятельностью наёмного директора.

Наёмный директор в свою очередь выполняет роль руководителя для всех сотрудников предприятия, коих насчитывается ещё три: два продавца и один бухгалтер. Так же наёмный директор является главным лицом, ответственным за маркетинговую деятельность предприятия.

В силу маленьких размеров самого мини-кафе продавец выполняет сразу несколько ролей: мерчендайзинг, разгрузка товаров, прибывших в магазин и всех сопутствующих направлений: консультант, ответственное лицо и т.д.

Бухгалтер же выполняет только свои профессиональные обязанности, работая дистанционно, изредка встречаясь с наёмным директором.

Рассмотрим основные *техничко-экономические* показатели в таблице 1.1. для анализа работы предприятия.

Таблица 1.1. – Сведения об основных технико-экономических показателях финансово-хозяйственной деятельности ЧТУП «Княжий рог» за 2019-2021 гг.

Показатель	2019	2020	2021	Темп роста, %	
				2020/2019	2021/2020
1. Объем товарной продукции в текущих ценах, тыс.руб.	26	11	5	42	45,5
2. Выручка от реализации продукции (без НДС) , тыс.руб.	341	237	40	70	16,9
3. Выручка от реализации продукции с НДС, тыс.руб.	409,2	284,4	48	70	16,9
4. Себестоимость реализованной продукции, тыс.руб.	264	237	39	90	16,5
5. Прибыль (убыток) от реализации, тыс.руб.	37	0	1	0	-
6. Расходы на реализацию, тыс.руб.	40	-	-	-	-
7. Рентабельность реализованной продукции, %	14	0	2,6	0	-
8. Численность работников, чел.	8	4	4	50	100
9. Среднемесячная заработная плата, тыс.руб.	1,83	1	1	0,55	100
10. Прибыль (убыток) от реализации на 1 работника, тыс.руб.	4,625	0	0,25	0	-
11. Рентабельность продаж, %	10	0	2,5	0	-

Источник: отчетность предприятия

Анализируя таблицу 1.1. за периоды 2019-2021 годы отчётливо просматривается негативная динамика большинства важнейших показателей. Эта тенденция отражает неустойчивое положение предприятия в существующих реалиях. В начале анализируемого периода (2019 г.) предприятием в аренду были взяты два торговых объекта с целью увеличения количества точек реализации продукции. Изначально это стало хорошим решением, что особенно заметно на фоне имеющихся показателей следующих лет. Однако, в связи со специфическим местоположением объектов и пандемией у предприятия начались первые материальные трудности. Постоянных жителей в обслуживаемых населённых пунктах становилось всё меньше, а из-за риска заболеть в общественном транспорте значительно уменьшился приток дачников. В итоге материальное положение предприятия стало критичным, и с целью сохранения предприятия было принято решение о сокращении количества точек реализации уже в начале-середине 2020 г.

Исходя из того, что предприятие до сих пор функционирует, можно

предположить, что это решение было правильным. Но всех проблем сокращение точек реализации решить не смогло. Учитывая то, что план развития предприятия был тесно связан с расширением торгового ареала, для этого необходимы были средства. Часть из них являлась заемной, часть торговой продукции бралась в долг у поставщиков, и настал момент, когда отсрочивать их погашение не представлялось возможным. В итоге, для погашения одних долгов появились другие, и на данный момент предприятию до сих пор не удалось выбраться из этого круговорота.

Резюмируя, в 2019 году была получена рекордная прибыль от реализации, которая составила 37 тыс. руб., а также рекордно высокая рентабельность продаж – 10,9%. Внешняя обстановка не способствовала плодотворному развитию бизнеса и оказала губительное влияние на предприятие. Это привело к ситуации, которая была описана выше и на данный момент выручка предприятия сократилась до 17% от выручки прошлого года, а прибыль от реализации де-факто отсутствует. На данный момент финансовое состояние предприятия критично, что в свою очередь говорит о необходимости искать выход из кругооборота долгов.

Рассмотрим *информацию о реализации продукции (услуг)* в таблице 1.2.

Таблица 1.2. - Затраты на реализацию продукции в 2019 году

Элемент затрат	Сумма, тыс. руб.			Структура затрат, %		
	план	факт	+, -	план	факт	+, -
Материальные затраты	11	10,3	-0,7	27	25,3	-1,7
Заработная плата	22	22	0	54,1	54,1	0
Отчисления в фонд социальной защиты	7,7	7,7	0	18,9	18,9	0
Амортизация основных средств	-	-	-	-	-	-
Прочие расходы	-	-	-	-	-	-
Полная себестоимость В том числе: Переменные расходы; Постоянные расходы	40,7	40	-0,7	100	98,3	-1,7

Источник: данные предприятия

Анализируя таблицу за период 2019 года, затраты на предприятии составили 40 тыс.руб., что несколько ниже, чем было запланировано и необходимо. Причиной этому, вероятнее всего, выступило резкое падение выручки предприятия, которое не было учтено в планах в связи с невозможностью предсказания такого значительного изменения в факторах макросреды (политических и социальных).

Рассмотрим *информацию о составе, движении и использовании основных средств* в таблице 1.3.

Таблица 1.3. - Наличие, движение и структура основных производственных средств

Группа основных средств	Наличие на начало года		Поступило за год		Выбыло за год		Наличие на конец года	
	тыс. руб.	доля, %	тыс. руб.	доля, %	тыс. руб.	доля, %	тыс. руб.	доля, %
Здания и сооружения	-	-	-	-	-	-	-	-
Измерительные приборы	-	-	-	-	-	-	-	-
Вычислительная техника	-	-	-	-	-	-	-	-
Транспортные средства	-	-	-	-	-	-	-	-
Инструменты	2	100	-	-	1	100	1	50%
Всего производственных фондов	2	100	-	-	1	100	1	50%

Источник: данные предприятия

Единственную группу основных средств на предприятии составляют инструменты. Общая сумма основных средств составила на 1-й год 2 тыс.руб., За год выбыло 50%. Общая сумма основных средств на конец года составила 1 тыс.руб.

Рассмотрим *информацию о составе и использовании трудовых ресурсов* в таблице 1.4.

Таблица 1.4 - Состав и структура работников предприятия

Категория	1-й год		2-й год		Отклонение 1-ого от 2-ого гг.
	чел.	%	чел.	%	
Среднесписочная численность работников	8	100	4	50	50
Продавцы	5	100	2	40	60
Бухгалтера	2	100	1	50	50
руководители	1	100	1	100	0
Количество работников на 1 ИТР	7	100	3	43	57

Источник: данные предприятия

В случае, если бизнес-среда станет более благоприятной, то есть вероятность возвращения к былому количеству объектов,. Среднесписочная численность персонала предприятия в таком случае будет составлять 8 человек, в том числе продавцы – 5 человек, бухгалтера – 2 человека и руководитель – 1 человек. Организационная структура предприятия имеет линейное управление. Руководство деятельностью предприятия осуществляет наёмный директор. В непосредственном подчинении директора находятся все остальные работники предприятия: продавцы и бухгалтера. В совокупности директор вместе с подчиненными ему работниками осуществляют внутреннее эффективное взаимодействие, направленное на достижение высокой прибыли, а так же на достижение стабильного динамического роста предприятия.

Подробная структура управления предприятием представлена в приложении А главным управляющим лицом, как уже было сказано выше, является учредитель – лицо (физическое или юридическое), которое принимает участие в создании нового юридического лица (общества), контролирует и иным образом влияет на его деятельность, получает выгоду от нее, распоряжается своей долей в собственности этой организации. Во главе предприятия находится директор. Непосредственно ему подчиняются все остальные работники кафе и он является лицом, ответственный за маркетинг, осуществляемый на предприятии. Следовательно, директор является единственным лицом, ответственным за маркетинговые решения, что свойственно почти всем юридическим лицам в РБ, занимающимися малым бизнесом.

Рассмотрим информацию о показателях оборачиваемости предприятия в таблице 1.5.

Таблица 1.5. – Показатели оборачиваемости

Показатель	2019	2020	2021	Относительное изменение, %	
				2020/ 2019	2021/ 2020
1. Выручка от реализации с НДС, тыс. руб.	409,2	284,4	48	70	16,9
2. Оборотные активы, тыс. руб.	44	37	34	84,1	91,9
3. Собственный капитал, тыс. руб.	34	16	13	47,1	81,3
4. Долгосрочные кредиты и займы, тыс. руб.	-	-	-	-	-
5. Основные средства, тыс. руб.	2	1	1	50,0	100,0
6. К-т оборачиваемости активов (п.1/п.2)	9,3	7,7	1,4	-	-
7. К-т оборачиваемости собственного капитала (п.1/п.3)	12,0	17,8	3,7	-	-



## Окончание таблицы 1.5.

8. К-т оборачиваемости инвестиционного капитала (п.1/(п.3+п.4))	12,0	17,8	3,7	-	-
9. К-т оборачиваемости основных средств (п.1/п.5)	204,6	284,4	48	-	-

Источник: отчетность предприятия

Выручка от реализации (с НДС) составила 409,2 тыс.руб. на 2019 год, на 2020 и 2021 год она составила 284,4 тыс.руб. и 48 тыс.руб. соответственно, что отражает вышеописанные финансовые проблемы предприятия. Основные средства составили 2 тыс.руб на 2019 год, 1 тыс. руб. на 2020 год и 1 тыс. руб. на 2021 год соответственно. Эти показатели сообщают об отсутствии основных средств, что в свою очередь не является ни отрицательной, ни положительной чертой, так как предприятие выполняет функцию реализации продукции, а не её производства. Из негативных моментов можно выделить отсутствие принадлежащей предприятию недвижимости, но, по мнению автора, это не является серьёзной проблемой, особенно в текущих реалиях.

Рассмотрим информацию о показателях наличия и движения основных средств предприятия в таблице 1.6.

Таблица 1.6. – Показатели наличия и движения основных средств

Показатель	2019	2020	2021	Относительное изменение, %	
				2020/2019	2021/2020
1. Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	1,5	1	1	66,7	100,0
2. Стоимость основных средств на начало года, тыс. руб.	2	1	1	50,0	100,0
3. Поступило основных средств, тыс. руб.	-	-	-	-	-
4. Выбыло основных средств, тыс. руб.	1	-	-	-	-
5. Стоимость основных средств на конец года, тыс. руб.	1	1	1	100,0	100,0
6. Сумма амортизации, начисленная за год, тыс. руб.	-	-	-	-	-
8. Коэффициент обновления (п.3/п.5)	-	-	-	-	-
9. Коэффициент выбытия (п.4/п.2)	0,5	-	-	-	-
10. Коэффициент прироста ((п.3-п.4)/п.2)	-0,5	-	-	-	-

Источник: отчетность предприятия

Среднегодовая стоимость основных средств за анализируемый период уменьшилась с 1,5 тыс. рублей до 1 тыс. рублей, что говорит об уменьшении и без того мизерного капитала предприятия. Стоимость основных средств на конец 2019 года больше стоимости основных средств на конец 2020 и 2021 года.

Информация о показателях интенсивности и эффективности использования основных средств предприятия представлена в таблице 1.7.

Таблица 1.7. – Показатели интенсивности и эффективности использования основных средств предприятия

Показатель	2019	2020	2021	Относительное изменение, %	
				2020/2019	2021/2020
1. Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	1,5	1	1	66,7	100,0
2. Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	37	0	1	0	-
3. Объем товарной продукции в действующих ценах, тыс. руб.	26	11	5	42	45,5
4. Среднесписочная численность ППП, чел.	8	4	4	50	100
5. Фондоотдача (п.3/п.1)	17,33	11,00	5,00	-	-
6. Фондоёмкость (п.1/п.3)	0,06	0,09	0,20	-	-
7. Фондовооружённость (п.1/п.4), тыс.руб./чел.	0,19	0,25	0,25	-	-
8. Фондорентабельность (п.2/п.1)	24,67	0,00	1,00	-	-

Источник: отчетность предприятия

Показатель прибыли за анализируемый период уменьшился с 37 до 1 тыс. рублей. Объем товарной продукции также уменьшился с 26 тыс. рублей до 5 тыс. рублей. Среднесписочная численность работников за анализируемый период снизилась. Связано это всё прежде всё с сокращением точек реализации продукции. В частности, как было уже описано выше, предприятие на начало анализируемого периода было представлено тремя торговыми объектами, а в конце – только одним. Следовательно, из-за этого сократился поток потребителей, количество запасов, выручка и товарооборот. Этот факт естественно отражён в показателях интенсивности и эффективности использования основных средств предприятия.

Расчет глубины добавленной стоимости представим в таблице 1.8.

Таблица 1.8. – Расчет глубины добавленной стоимости

Показатель	2019	2020	2021	Относительное изменение, %	
				2020/2019	2021/2020
1. Выручка от реализации продукции (без НДС)	341	237	40	70	16,9
2. Затраты на производство и реализацию продукции или затраты на производство продукции, тыс. руб.	40	-	-	-	-
в том числе:	10,3	-	-	-	-
2.1 материальные затраты, тыс. руб.	10,3	-	-	-	-
2.2 расходы на оплату труда, тыс. руб.	22	-	-	-	-
2.3 отчисления на социальные нужды, тыс. руб.	7,7	-	-	-	-
2.4 амортизация основных средств и нематериальных активов, тыс. руб.	-	-	-	-	-
2.5 прочие затраты, тыс. руб.	-	-	-	-	-
3. Добавленная стоимость (п.1-п.2.1-½п.2.5), тыс.. руб.	398,9	-	-	-	-
4. Глубина добавленной стоимости (п.3/п.1), %	97,5	-	-	-	-

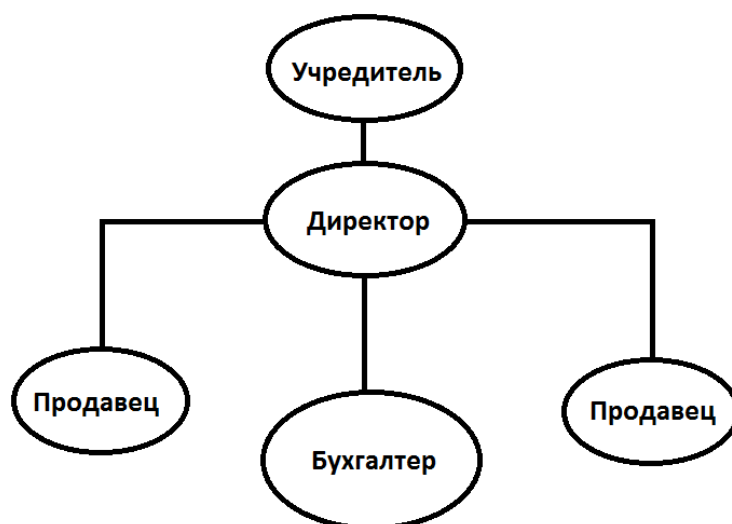
Источник: отчетность предприятия

Из выше представленной таблицы можно сделать вывод, что на предприятии перестали вести подробную отчетность и анализ данных в прогрессии является невозможный.

## 1.2. Характеристика внутренней среды организации (маркетинговая деятельность).

Главным управляющим лицом, как уже было сказано выше, является учредитель – лицо (физическое или юридическое), которое принимает участие в создании нового юридического лица (общества), контролирует и иным образом влияет на его деятельность, получает выгоду от нее, распоряжается своей долей в собственности этой организации. Во главе предприятия находится директор. Непосредственно ему подчиняются все остальные работники кафе и он является лицом, ответственный за маркетинг, осуществляемый на предприятии. Следовательно, директор является единственным лицом, ответственным за маркетинговые решения, что свойственно почти всем юридическим лицам в РБ, занимающимися малым бизнесом.

Подробная структура управления предприятием представлена на рисунке 1.1



**Рисунок 1.1 – структура управления службой маркетинга**

Основная цель товарной политики предприятия ЧТУП «Княжий рог» - предложение товаров, удовлетворяющих потребности потребителей. Сам ассортимент товаров предприятия, представлен скудным, по мнению автора, количеством. Подробнее в таблице 1.9 представлен ассортиментный перечень товаров, реализуемых в кафе.

Таблица 1.9 - Ассортиментный перечень товаров собственного производства и товаров

№ п/п	Наименование (вид) товара (товарной группы), продукции собственного производства	Количество разновидностей
Ассортиментный перечень продукции собственного производства		
I	Холодные блюда и закуски, в п.з.у.	2
II	Напитки (горячие, холодные)	1
Ассортиментный перечень товаров		
1.	Алкогольные напитки отечественного производства	6
1.1	В том числе:	2
	в том числе в обычном или специальном оформлении	1
1.2	коньяк и /или бренди	1
1.3	ликеро-водочные изделия	1
1.4	шампанское и/или вино игристое	1
1.5	вино виноградное	1
2.	Фруктовые и/или минеральные воды (напитки), соки отечественного	2
3.	Пиво отечественного производства	3
4.	Кондитерские изделия (шоколад, конфеты, орешки и другое)	2
5.	Табачные изделия отечественного производства	8
6.	Сопутствующие товары	спички, зажигалки, презервативы, салфетки, одноразовая посуда и другие

Источник: данные предприятия

Необходимо провести АВС-анализ, главная цель которого определить наиболее «ходовые» и «не ходовые» товары.

Объектом анализа, следовательно, будет являться ассортимент, представленный предприятием.

Сам АВС-анализ представлен ниже в таблице 1.10.

Вспоминая суть АВС-анализа, определяем, к какой группе относится каждая из позиций в списке. Определяем по последнему столбцу «Доля с накопительным итогом»: А — до 50%, В — 50-80% и С — 80-100%.

Таблица 1.10. ABC-Анализ предприятия ЧТУП «Княжий рог»

№	Товары и продукты собственного производства	Объём продаж по себестоимости	Доля продаж товара в общем объёме	Доля с накопительным итогом	Группы
1	Холодные блюда и закуски, в п.з.у.	66	19	19	А
10	Табачные изделия отечественного производства	50	15	34	А
8	Пиво отечественного производства	49	14	48	А
2	Напитки (горячие, холодные)	41	12	60	В
3	водка	34	10	70	В
9	Кондитерские изделия (шоколад, конфеты, орешки и другое)	29	9	79	В
11	Сопутствующие товары	19	6	84	С
4	коньяк и /или бренди	18	5	90	С
7	вино виноградное	18	5	95	С
5	ликеро-водочные изделия	10	3	98	С
6	шампанское и/или вино игристое	7	2	100	С

Источник: собственная разработка

Вспоминая суть ABC-анализа, определяем, к какой группе относится каждая из позиций в списке. Определяем по последнему столбцу «Доля с накопительным итогом»: А — до 50%, В — 50-80% и С — 80-100%.

Говоря простым языком, товары группы А являются самыми востребованными на предприятии и приносят больше всего прибыли, товары группы В являются «средними», как по скорости «покидания» склада, так и по размеру прибыли, приносимой самому предприятию. И самыми невыгодными и неликвидными являются товары группы С, составляющие всего лишь 20% от общего числа реализованной продукции.

Так как основная прибыль кафе - алкогольная продукция, то было принято решение разбиения её на группы с целью выяснить наиболее доходные и не доходные напитки.

Таким образом, на основе полученных данных можно сделать следующие выводы:

- Учитывая специфику расположения кафе, факт важности алкоголя в получении прибыли становится ещё более ярко выраженным.

- Явное преимущество здесь имеют простые и прохладительные алкогольные напитки, такие как пиво, т.к. основной поток клиентов кафе наблюдается в разгар лета.

- Естественно, что одним из важнейших источников дохода становятся и закуски, что следует из показателей выше.

- Ещё одним косвенным, но большим по доле в товарообороте продуктом, стали табачные изделия.

- Средним спросом пользуются безалкогольные напитки, т.к. частыми посетителями являются семьи с детьми, которые предпочитают алкоголю соки, газировки и т.п.

- Водка так же пользуется средним спросом, что обусловлено спецификой местности, располагающей к отдыху на природе, но невозможностью быстро охладиться ею в знойный летний день.

- Кондитерские изделия так же являются важной частью ассортимента, хоть и «замыкают» список группы «В».

- Самыми невостребованными товарами являются: коньяки или бренди, виноградные вина, ликеро-водочные изделия и игристые вина (шампанское). Причина непопулярности большинства – цена. Но так же имеет значение «неуместность», например, шампанского, являющегося праздничным атрибутом и редко пользующегося спросом в обычные, непраздничные дни.

Для создания ещё более точной картины автор считает необходимым провести такие виды исследований, как XYZ-анализ, его совмещение с ABC-анализом. Как и в ABC-анализе, целью XYZ-анализа является определить наиболее «ходовые» и «не ходовые» товары.

Объектом анализа, следовательно, будет являться ассортимент, представленный предприятием ЧТУП «Княжий рог»

Сам XYZ-анализ представлен ниже в таблице 1.11.

\*1 – Среднее значение

\*2 – Среднее отклонение

\*3 – Коэффициент вариации

\*4 – Группа

По результатам распределения товары приобрели следующую структуру:

Сами группы были выделены следующим образом:

- **Группа X** (отклонение от 0% до 10%). К этой группе относятся товары, характеризующиеся стабильной величиной потребления и высокой степенью прогнозирования,

Таблица 1.11 – XYZ-анализ ЧТУП «Княжий рог»

Товары и продукты собственного производства	Объём продаж по с/с (2019)	Янв.	Фев.	Март	Апр.	Май	Июнь	Июль	Авг.	Сент.	Окт.	Нояб.	Дек.	1*	2*	3*	4*
Холодные блюда и закуски, в п.з.у.	66	1,4	1,7	3,1	5,0	6,8	7,9	10,7	11,4	10,5	4,3	1,4	1,8	5,5	3,3	0,60	Z
Табачные изделия отечественного производства	50	3,5	3,9	4,1	3,8	4,0	5,1	5,7	5,9	4,2	3,5	3,3	3,0	4,2	0,7	0,17	Y
Пиво отечественного производства	49	0,9	1,1	3,0	4,2	6,6	7,9	9,8	4,9	4,5	2,7	2,0	1,4	4,1	2,2	0,55	Z
Напитки (горячие, холодные)	41	0,8	1,2	1,8	2,3	4,1	5,6	8,4	6,4	5,1	3,2	1,4	0,7	3,4	2,1	0,61	Z
водка	34	1,9	2,1	2,4	3,0	3,5	4,1	3,5	3,6	3,1	2,5	2,3	2,0	2,8	0,6	0,22	Y
Кондитерские изделия (шоколад, конфеты, орешки и другое)	29	2,1	1,9	2,3	3,1	3,5	3,8	3,1	2,7	2,1	1,9	1,5	1,0	2,4	0,7	0,28	Z
Сопутствующие товары	19	0,4	0,5	2,0	2,4	1,9	2,6	3,2	3,8	1,0	0,7	0,2	0,3	1,6	1,1	0,67	Z
Коньяк и /или бренди	18	1,2	1,3	1,1	1,6	1,9	2,2	2,1	2,0	1,4	1,6	0,9	0,7	1,5	0,4	0,27	Z
вино виноградное	18	1,1	1,3	1,5	1,7	1,8	1,9	1,5	2,0	1,6	1,5	1,1	1,0	1,5	0,3	0,17	Y
ликеро-водочные изделия	10	0,4	0,2	0,1	0,5	0,6	0,9	1,2	1,4	1,2	0,8	0,8	1,8	0,8	0,4	0,47	Z
шампанское и/или вино игристое	7	1,4	0,2	0,1	0,2	0,3	0,2	0,5	0,2	0,5	0,3	1,0	2,1	0,6	0,5	0,79	Z

Источник: собственная разработка



- **Группа Y** (изменение от 10% до 25%). Эта группа товаров, характеризуется сезонными колебаниями и средними возможностями прогнозирования,

- **Группа Z** (отклонение выше 25%). Это товары с нерегулярным потреблением и непредсказуемыми колебаниями, поэтому точно спрогнозировать их спрос невозможно.

По результатам XYZ-анализа можно сказать:

- Абсолютно отсутствует группа X, для которой характерна стабильная величина потребления и высокая степень прогнозирования, что связано с местом расположения кафе и ярко выраженной в связи с этим сезонностью спроса предприятия, воздействовать на которую не представляется возможным.

- Значительное преобладание товаров с нерегулярным потреблением и непредсказуемыми колебаниями, что обусловлено теми же причинами, что и в предыдущем подпункте.

- Была выявлена серьёзная проблема в связи с предыдущим подпунктом, так как множество товаров, которые приносят больше всего совокупного дохода, находятся в группе Z, что губительно сказывается на попытках расширения, что было эмпирически доказано.

- Один из главных оппозитивных критериев, говорящий о незначительности данной проблемы – предсказуемость. Летнее кафе не просто так считается летним. Зимой, ранней весной и поздней осенью спрос естественным образом меньше, а поздней весной, ранней осенью и летом спрос больше. Но анализ не может учесть фактор местоположения, специфики объекта, поэтому результат имеет место быть.

Далее для определения тенденции движения в правильном направлении и самого «правильного направления» есть смысл объединить ABC и XYZ анализ.

Для этого необходимо построить матрицу, состоящую из 9 подгрупп:

Построение итоговой матрицы помогает пересмотреть политику управления ассортиментом. В итоге, мы сможем точнее прогнозировать продажи каждого вида товара, сформировать необходимый складской запас. А значит, мы сведем ситуации, когда происходит затоваривание или нехватка товара к минимуму, что приведет к увеличению продаж. Но вернемся к полученным группам итоговой матрицы, сама теория расшифровки и принятия решений по данному методу анализа говорит о возможности предпринять следующие действия :

- Товары групп A и B обеспечивают основной товарооборот компании. Поэтому необходимо обеспечивать их постоянное наличие. Общепринятой

является практика, когда по товарам группы А создается избыточный страховой запас, а по товарам группы В — достаточный. Использование XYZ-анализа позволяет точнее настроить систему управления товарными ресурсами и за счет этого снизить суммарный товарный запас;

- Товары группы АХ и ВХ отличает высокий товарооборот и стабильность. Необходимо обеспечить постоянное наличие товара, при том, что расход товаров этой группы стабилен и хорошо прогнозируется. Поэтому создание избыточного страхового запаса необязательно;

- Товары группы АУ и ВУ при высоком товарообороте имеют недостаточную стабильность расхода, и, как следствие, для того чтобы обеспечить их постоянное наличие, нужно увеличить страховой запас;

- Товары группы АZ и ВZ при высоком товарообороте отличаются низкой прогнозируемостью расхода. Попытка обеспечить гарантированное наличие по всем товарам данной группы только за счет избыточного страхового товарного запаса приведет к росту избыточного страхового запаса и затовариванию. По товарам данной группы рекомендуется пересмотреть принципы их реализации. Например, можно реализовывать товары данной группы только под заказ или найти поставщиков, которые смогут поставить товар к вам на склад в кратчайшие сроки и т.д. Эти меры помогут снизить размер товарного запаса и избежать затоваривания;

- В группу товаров CZ попадают все новые товары, товары спонтанного спроса, поставляемые под заказ и т. п. Часть этих товаров можно безболезненно выводить из ассортимента, а другую часть нужно регулярно контролировать, так как именно из товаров этой группы возникают неликвидные или труднореализуемые товарные запасы, от которых компания несет потери. Выводить из ассортимента необходимо остатки товаров, взятых под заказ или уже не выпускающихся, то есть товаров, обычно относящихся к категории неликвидов (стоков);

- По товарам группы СХ можно использовать систему заказов с постоянной периодичностью и снизить страховой товарный запас. По товарам группы СУ можно перейти на систему с постоянной суммой (объемом) заказа, но при этом формировать страховой запас, исходя из имеющихся у компании финансовых возможностей.

По результатам распределения товары приобрели следующую структуру:

Таблица 1.12. – Итоговая структура распределения товаров.

Товары и продукты собственного производства	Общая матричная группа
Холодные блюда и закуски, в п.з.у.	AZ
Табачные изделия отечественного производства	AY
Пиво отечественного производства	AZ
Напитки (горячие, холодные)	BZ
водка	BY
Кондитерские изделия (шоколад, конфеты, орешки и другое)	BZ
Сопутствующие товары	CZ
коньяк и /или бренди	CZ
вино виноградное	CZ
ликеро-водочные изделия	CZ
шампанское и/или вино игристое	CZ

Источник: Собственная разработка

Всего сформировалось 5 групп: AY, AZ, BY, BZ, CZ;

Исходя из этого:

- табачные изделия отечественного производства и водка при большом объёме товарооборота имеют недостаточную стабильность расхода, значит, что нужно увеличить страховой запас этих товаров в кафе с целью увеличения выручки;

- Холодные блюда и закуски, в п.з.у., пиво отечественного производства, а так же напитки (горячие, холодные) и кондитерские изделия (шоколад, конфеты, орешки и другое) в нашем случае предлагается не закупать большими партиями на склад в связи с отсутствием прогнозируемости спроса. Нашим решением здесь будет являться поиск быстро реагирующих поставщиков, способных быстро поставить товары в магазин и обеспечивать спрос только в случае появления заинтересованности, а не действуя на опережение.

- Самая худшая группа для нас – CZ. В неё вошли: коньяк и /или бренди, вино виноградное, ликеро-водочные изделия, шампанское и/или вино игристое. Именно из товаров этой группы нередко возникают неликвидные или труднореализуемые товарные запасы, от которых предприятие несет потери. Но так же некоторые товары просто нельзя убрать из ассортимента, так как сам по себе ассортимент является на данный момент действительно скудным, а вкусы у людей разные. Необходимо искать новые товары, расширяя ассортимент путём проб и ошибок, ведь по-другому в таком специфическом кафе не получится узнать, что наверняка потребитель захочет приобретать.

Подводя итог по проведённому анализу, была выявлена тенденция непостоянства спроса, которая никак не поддаётся контролю в связи со

специфическим месторасположением предприятия. Далее было выявлено слабое звено в разновидностях алкогольной продукции. Нужно искать альтернативу путём эксперимента, т.к. спрос на имеющуюся продукцию находится на низком уровне. Самый лучший вариант для закупки большими объёмами – табачные изделия. Они пользуются круглогодичным спросом, хоть и так же, как и всё остальное, пользуется меньшим спросом в период похолодания.

Учитывая все эти нюансы, необходимо искать поставщиков, способных быстро и в срок поставить товары группы AZ и BZ, такие как холодные блюда и закуски, пиво отечественного производства, а так же напитки (горячие, холодные) и кондитерские изделия (шоколад, конфеты, орешки и другое).

Таблица 1.13 – Коэффициент деловой активности и показатели рентабельности

Коэффициент	Значение по годам			Темп роста, % (изменение для коэффициентов)	
	2020	2019	2018	2020 к 2019	2019 к 2018
1. Прибыль от реализации, тыс. руб.	-	37	(1)	-	-3700,0
2. Чистая прибыль, тыс. руб.	-	34	(1)	-	-3400,0
3. Выручка от реализации без налогов, тыс. руб.	189,6	272,2	91,8	69,7	296,5
4. Выручка от реализации с налогами, тыс. руб.	237	341	112	69,5	304,5
5. Полная себестоимость товарной продукции, тыс. руб.	237	264	83	89,8	318,1
6. Товарная продукция, тыс. руб.	237	341	112	69,5	304,5
7. Запасы, тыс. руб.	19	37	11	51,4	336,4
7. Оборотные активы предприятия, тыс. руб.	37	44	20	84,1	220,0
8. Собственный капитал, тыс. руб.	16	34	5	47,1	680,0
9. Общая дебиторская задолженность, тыс. руб.	-	-	-	-	-
10. Кредиторская задолженность, тыс. руб.	38	12	27	316,7	4,4
Показатели рентабельности					
Рентабельности продаж, %	-	22,6	25,9	-	-3,3
Рентабельность продукции, %	-	14	1,2	-	12,8
Рентабельность собственного капитала предприятия, %	-	00	-20	-	+120

Окончание таблицы 1.6.

Коэффициенты деловой активности					
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	6,24	7,41	5,09	-1,17	+2,32
Коэффициент оборачиваемости производственных запасов	12,37	7,14	7,55	+5,23	-0,41
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	-	-	-	-	-
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	6,74	25,08	3,48	-18,34	+21,60

Источник: собственная разработка

Таким образом, из таблицы выше можно сделать следующие выводы:

- В 2019 году появилась прибыль от реализации продукции, увеличившись в десятки раз в сравнении с 2018г. Были нарушены здоровые пропорции развития экономики организации в 2019 году, когда темпы роста выручки от реализации должны быть выше темпов роста активов предприятия, а темпы роста прибыли от реализации должны опережать темпы роста выручки от реализации. По мнению автора, произошла резонансная ситуация и на самом деле это не отражает проблемы предприятия, так как наблюдался аномальный темп роста прибыли. Это же подтверждается следующим годом, где не были нарушены здоровые пропорции развития экономики.

- в 2019г. произошло снижение рентабельности продаж, что говорит о снижении эффективности деятельности предприятия.

- за анализируемый период произошел значительный рост совокупной себестоимости продукции (основная причина этому – появление двух новых точек реализации продукции и увеличение в связи с этим оборотного капитала);

- продукция является рентабельной, несмотря на неудачный 2018 год, с тем же ассортиментом, рентабельность достигла 14% уже в 2019 году.

- снижение эффективности использования собственного капитала (снижение рентабельности собственного капитала в 2012г. на 12,61% в сравнении с 2011г.)

- Наблюдается стабильный рост коэффициента оборачиваемости оборотных средств, при этом всё он находится на стабильно высоком уровне, что является предсказуемым, т.к. кафе реализовывает продукцию в розницу и быстро обновляет существующие запасы.

- запредельные значения и динамический рост коэффициента оборачиваемости производственных запасов характеризует снижение

эффективности производства, и увеличение потребности обосновывается всё той же причиной – спецификой отрасли.

- ситуация на предприятии с кредиторской задолженностью, исходя из динамики и более раннего анализа, нуждается во внимании.

### **Сильные и слабые стороны финансового состояния предприятия по данным 2018-2020 года**

#### **Сильные стороны:**

– коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами говорит об отсутствии необходимости привлечения новых краткосрочных пассивов.

– на данный момент предприятие платёжеспособно.

– при реализации активов предприятие может рассчитаться с накопленными долгами в случае необходимости.

– обязательства можно погасить, используя собственный капитал.

– продукция предприятия является рентабельной.

– коэффициенты деловой активности держатся на очень хорошем уровне.

#### **Слабые стороны:**

– слабой способности предприятия погашать краткосрочные обязательства своими оборотными активами

– неустойчивое финансовое положение.

– предприятие не способно срочно погашать краткосрочные обязательства за счет имеющихся денежных средств и краткосрочных финансовых вложений.

– неспособность предприятия срочно погашать свои краткосрочные обязательства.

– предприятие чрезмерно зависит от заемных средств на данный момент.

– снижение рентабельности продаж.

## ГЛАВА 2

### ХАРАКТЕРИСТИКА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

В таблице 2.1 представлены основные поставщики предприятия ЧТУП «Княжий рог»

Таблица 2.1. – Перечень основных поставщиков продукции по данным 2021 года

Наименование поставщика	Поставляемые товары	Специализация	Местонахождение	Доля закупок в общем объеме, %
ОАО «Гомельский мясокомбинат»	Мясные изделия/мясо	Производитель	Местный	8,0
ОАО «Гомельхлебпром»	Хлебобулочные изделия	Производитель	Местный	5,4
ОАО «Гомельский жировой комбинат»	Соусы	Производитель	Местный	1,5
ОАО «Ельский консервный завод»	Мясо и рыба в консервах	Производитель	Местный	7,1
КПУП «Мозырские молочные продукты»	Молоко и кисломолочные продукты	Производитель	Местный	2,4
ОАО «Милкавита»	Молоко и кисломолочные продукты	Производитель	Местный	7,1
ОАО «Городейский сахарный комбинат»	Сахар	Производитель	Местный	0,9
ОДО «Фирма АВС»	Соки, нектары	Производитель	Местный	0,8
ЗАО «Агрокомбинат заря»	Мясные изделия/мясо	Производитель	Местный	1,5
ОАО «Бабушкина крынка»	Молоко и кисломолочные продукты	Производитель	Местный	2,3
ОАО «Белалей»	Подсолнечные масла	Производитель	Местный	0,5
СООО «Белсыр»	Сыры и сырные продукты	Производитель	Местный	2,7
ОАО «Калинковичский мясокомбинат»	Мясные изделия/мясо	Производитель	Местный	7,4
КУП «Минская овощная фабрика»	Овощи	Производитель	Местный	1,8
ООО «Биорапспродукт»	Удобрения	Производитель	Местный	8,0
ОАО «Браславрыба»	Рыба	Производитель	Местный	3,1

Окончание таблицы 1.6.

ЗАО «Бобруйский бровар»	Пивоварная продукция	Производитель	Местный	10,0
ОАО «Витебский ликеро-водочный завод»	Алкогольная продукция	Производитель	Местный	2,1
ОАО «Лидское пиво»	Пивоварная продукция	Производитель	Местный	2,7
ЗАО Минский завод виноградных вин	Алкогольная продукция	Производитель	Местный	1,4
Гомельский винодельческий завод ОАО	Алкогольная продукция	Производитель	Местный	8,9
ОАО «Яшкино»	Печенье	Производитель	Зарубежн ый	2
ОАО «Молочный мир»	Молоко и кисломолочн ые продукты	Производитель	Местный	1
ОАО «Спартак»	Кондитерские изделия	Производитель	Местный	0,9
ОАО «Коммунарка»	Кондитерские изделия	Производитель	Местный	1,1
ОАО «Табаквинторг»	Табачные изделия	Производитель	Местный	9,4

Источник: данные предприятия

Таким образом, у предприятия наблюдается обширная база поставщиков, что позитивно отражается на «автономности» предприятия. Учитывая сильную долговую нагрузку предприятия, не всегда есть возможность платить своевременно. Это значит, есть вероятность, что не все из представленных поставщиков готовы будут постоянно давать отсрочку и могут перестать сотрудничество с предприятием, что в свою очередь могло бы потенциально ещё сильнее усугубить финансовое положение предприятия. Особенно выделяется количество поставщиков, обеспечивающих магазин товарами первой необходимости (Мясомолочная продукция). Ещё один позитивный момент: работа без посредников. Все представленные поставщики являются и производителями своей продукции, что обеспечивает наилучшую закупочную цену для ЧТУП «Княжий рог».

Среди спорных моментов можно выделить слабую диверсификацию поставщиков с точки зрения локализации. Все поставщики – белорусские предприятия, за исключением «Яшкино». Но здесь не всё однозначно, так как, рассматривая локализацию внутри страны, отчётливо видно, что предприятие работает с предприятиями по всей Беларуси. Учитывая специфику и размеры предприятия, данный факт является, по мнению автора, скорее достоинством, чем недостатком.

Основная цель товарной политики предприятия ЧТУП «Княжий рог» – предложение товаров, удовлетворяющих потребности потребителей. Сам



ассортимент товаров предприятия, представлен скудным, по мнению автора, количеством позиций.

На территории сельской местности, где находится сам магазин, никаких конкурентов на месте у предприятия нет. Таковым можно только считать автолавку, которая приезжает раз в неделю. Учитывая данный фактор. Можно было бы посчитать торговые предприятия города Гомеля за конкурентов, но расстояние в 30 км. говорит об огромном преимуществе перед конкурентами. Справедливости ради, люди иногда для крупных закупок могут поехать в областной центр. Тогда нашими конкурентами являются:

- «Гиппо»
- «Два гуся»
- «Евроопт»
- «Друзья»
- «Соседи»
- «Домашний»
- «Алми»
- «Green»
- «ТВТ-маркет»

Оценка конкурентоспособности магазина, а так же карта позиционирования предприятий-конкурентов представлена ниже на рисунках 2,3:

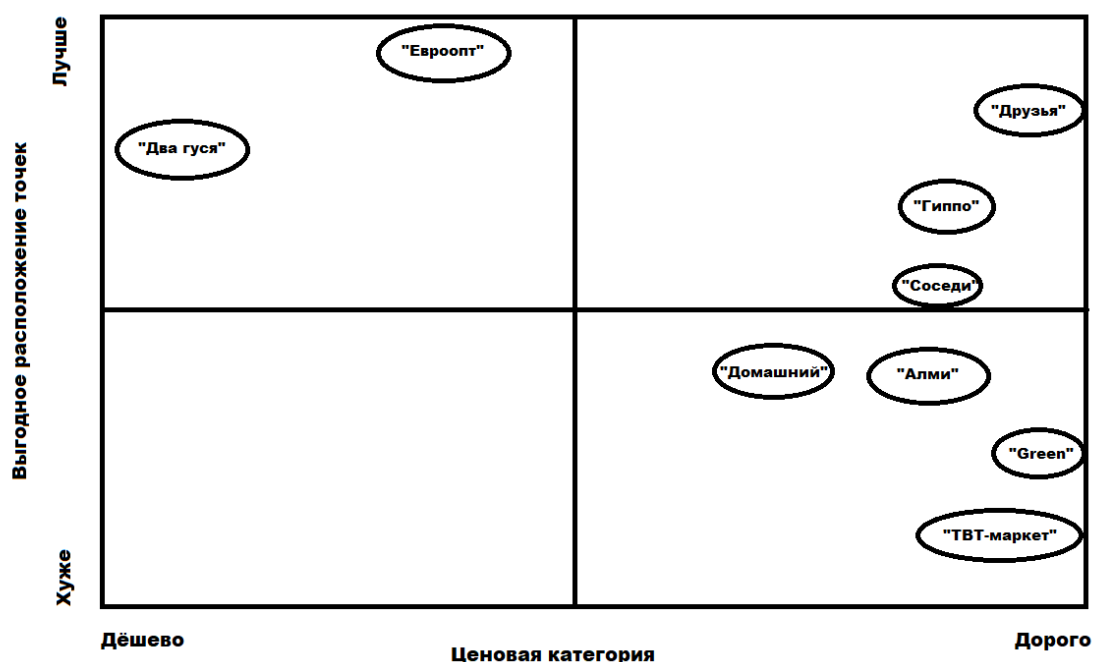


Рисунок 2 - Карта позиционирования конкурентов предприятия ЧТУП «Княжий рог»

Основанием для построения выступила анкета для оценки выборочных критериев (Шкала от -5 до +5).

Таблица 2.13 – Результаты опроса по анкете.

	Широта ассортимента	Выгодное расположение точек	Цены на товары
«Гиппо»	5	2	-4
«Два гуся»	3	3	5
«Евроопт»	4	5	2
«Друзья»	-1	4	-5
«Соседи»	3	1	-4
«Домашний»	1	-2	-3
«Алми»	4	-2	-4
«Green»	4	-3	-5
«ТВТ-маркет»	2	-4	-5

Источник: собственная разработка

Данная оценка обосновывается следующими качествами: Магазин «Два гуся» объективно имеет самые лучшие цены во всём городе, а так же расположение торговых точек ,в целом, является очень выгодным для осуществления прибыльной торговли, но по расположению есть нюансы: маленькая парковка под каждым магазином, относительно маленькое количество магазинов в городе и далеко не все магазины расположены идеально. По ассортименту магазин абсолютно зауряден, но там есть всё, что нужно мне, как потребителю. Основной его конкурент – Евроопт.

Что касается цен, в Евроопте они приемлемые, но даже близко не стоят с ценами в «Два гуся», по расположению «Евроопт» абсолютный лидер: магазины сети, в том числе дочерних, расположены практически «на каждом углу», в основном, парковки удобные, за счёт повсеместности на них есть места, т.к. магазинов хватит на всех. Что касается широты, то там достаточно широкий ассортимент, есть достаточно интересные товары, появляются новые, пусть и не так часто. Это делает оценку для «Евроопт» от меня таковой.

«Гиппо» обладает очень высокими, на мой взгляд, ценами, Основное преимущество – рекордно широкий ассортимент. По моему мнению, больше причин для выбора нет, из плюсов по расположению – удобная парковка и для советского района – расположения. Гипермаркет же один на весь город, что и послужило причиной снижения оценки.

Что касается сети «Друзья», по её плюс – хорошее расположение в «золотом треугольнике» Гомеля. Цены там действительно безумные, учитывая то, что товары абсолютно заурядны и иногда трудно найти даже что-то обыденное. Кроме расположения у этой сети нет никаких преимуществ. По магазинам сети соседи можно сказать следующие вещи: цены там не сахар, как и в «Гиппо», а так же несмотря на небольшой размер самого магазина ассортимент там достаточно уникальный, хоть и недостаточно широкий, что я и отразил в оценке. Магазины расположены не слишком плохо, но и не хорошо. Локальные точки продаж розничных товаров на пару близлежащих кварталов – не более.

«Домашний» полностью описывает одно слово – «посредственный». Узкая линия ассортимента, не самые удачные выборы мест торговли и не самые

приятные цены делают эту сеть одной из наименее перспективных из всех вышеназванных мной.

«Алми» же после реконструкции показал себя очень хорошо: несмотря на «кусающие» цены, алми предложили интересный вариант кафе около входа, что сыграло свою роль. Вкупе с широким ассортиментом, удобным по локальным меркам местам расположения, большой парковкой, «Алми» хоть и не является лидером индустрии розничной торговли, но занимает важное место в ней. Глобально – у «Алми» мало торговых точек, поэтому оценка достаточно низкая.

Последние, в данном случае, и по важности магазины сетей «green» и «ТВТ-Маркет». Абсолютные аутсайдеры в белорусских реалиях на мой взгляд. Единственный плюс «Green» перед «ТВТ-Маркет» – более обширный ассортимент. Ну, а дальше – всё идентично. Места расположения невыгодные, неудобные. У «Green» большой плюс по внутренней парковке, но даже это не окупает абсолютно бесполезного расположения рядом с гипермаркетом «Евроопт» на ул. Хатаевича. «ТВТ-Маркет» – как и «домашний», только дороже. Из плюсов – внутри приятнее, более роскошно, что-ли. В общем – очень специфические магазины, как для страны с очень низкими доходами населения. Этим и обусловлено попадание в «Аутсайдеры» индустрии розничной торговли.

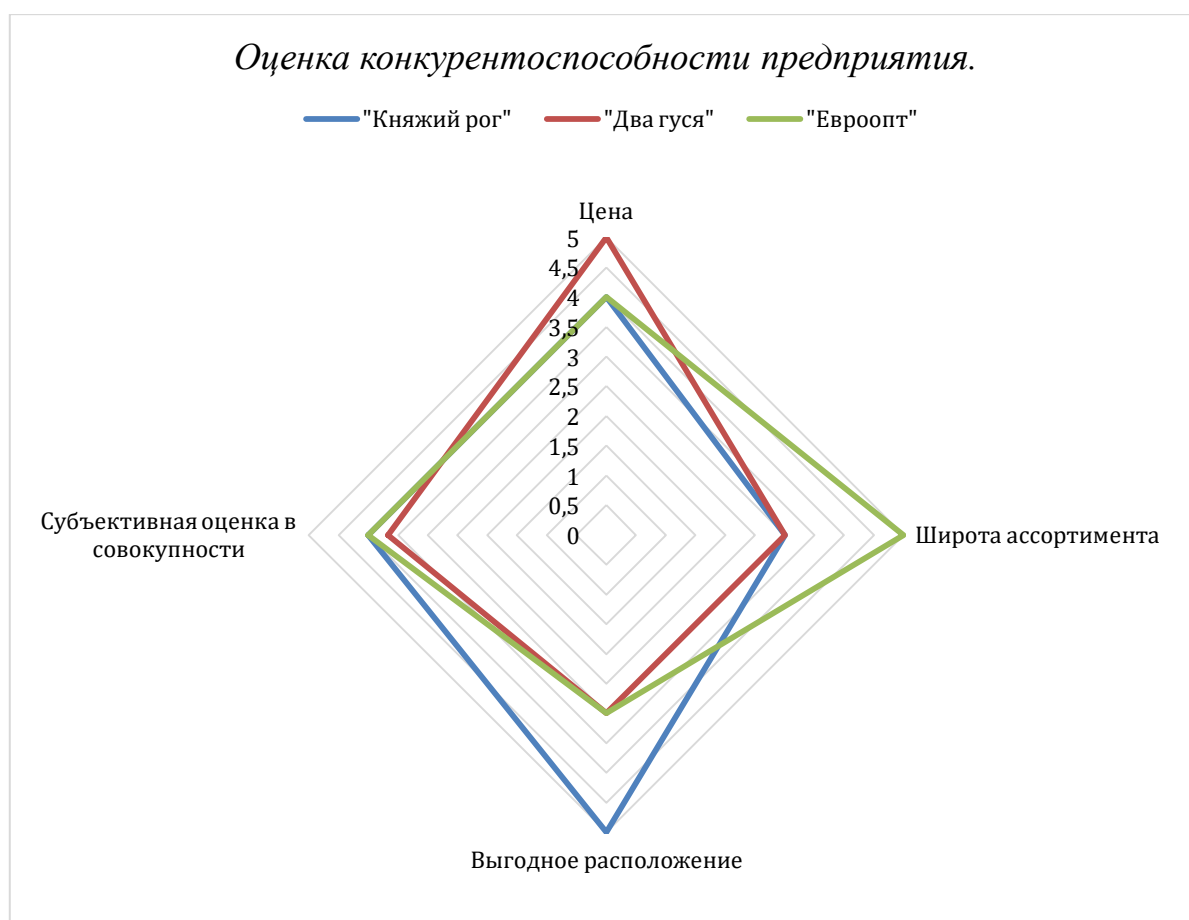


Рисунок 3 – Оценка конкурентоспособности предприятия

### ГЛАВА 3

#### ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ. PEST - АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ

Понятие «внешняя среда» - это совокупность субъектов и сил, находящихся за пределами организации, и оказывающих какое-либо влияние на ее деятельность.

Анализ внешней среды представляет собой оценку состояния и перспектив развития важнейших, с точки зрения организации, субъектов и факторов окружающей среды: отрасли, рынков, поставщиков и совокупности глобальных факторов внешней среды, на которые организация не может оказывать непосредственное влияние. Проведя анализ внешней среды и получив данные о факторах, которые представляют опасность или открывают новые возможности, руководство должно оценить: обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться возможностями, и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями. Выделяют следующие основные характеристики внешней среды.

- взаимосвязанность факторов внешней среды - уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Изменение какого-либо фактора окружения может обуславливать изменение других;
- сложность внешней среды - число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора;
- подвижность среды - скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. Подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. В высокоподвижной среде организация или подразделение должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения;
- неопределенность внешней среды - соотношение между количеством информации о среде, которой располагает организация, и уверенностью в точности этой информации. Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения.

Под внешней деловой окружающей средой понимается совокупность социально-эколого-экономических факторов, воздействующих на предприятие и оказывающих влияние на эффективность его функционирования.

Для окружающей среды характерно огромное количество переменных, создающих неопределенность в стратегическом плане. Некоторые из общих

переменных, предназначенных для измерения неопределенности или динамизма окружающей деловой среды, приведены ниже:

- степень изменения цен поставщиков;
- степень изменения цен конкурентов;
- степень изменений в предложении труда;
- степень изменения в кривой спроса на продукт;
- степень изменения цены капитала;
- степень изменений в возможностях финансирования;
- степень изменения в методах конкуренции;
- степень изменений в политике регулирования рынка;
- уровень продаж в отрасли по результатам выхода на рынок с новой продукцией;
- уровень активности, обусловленной новыми конкурентами, появившимися на рынке;
- степень изменений в результате отклонений от нормы жизненного цикла товара;
- степень изменений в результате влияния новой технологии, появившейся в отрасли.

Как можно увидеть при тщательном анализе этих переменных, они определяют степень изменений в таких категориях, как покупатели, поставщики и конкуренты. В свою очередь, переменные также могут изменяться по мере того, как происходят изменения в бизнесе. Поэтому их обязательно необходимо учитывать в процессе анализа окружающей среды при попытках воздействовать на динамику внешнего окружения.

Внешнюю деловую окружающую среду обычно подразделяют на общую (дальнюю) окружающую среду и специфическую (ближнюю) окружающую среду.

На практике сформировались специфические методы анализа, объектами которых могут быть как отдельные группы и процессы, так и целые отрасли. К наиболее популярным методам анализа относятся:

- функционально-стоимостной анализ. При данном методе объектом анализа чаще всего служат продукты, продуктовые группы и производственные процессы. Стоимостной анализ позволяет минимизировать затраты на производство продукции. При использовании данного анализа на предприятии должна быть отлажена не только финансово-аналитическая группа, но и маркетинговые службы.

– бенчмаркинг. Данный метод представляет собой процесс точного измерения и сравнения всех операций по разработке и внедрению продуктов мирового класса, как на собственном предприятии, так и у конкурентов. Объектом анализа являются продукты и их компоненты, функции и процессы на предприятии, связанные с производством, разработкой и сбытом продукции. Обнаружение недостаточной эффективности выполнения тех или иных функций и итогового результата деятельности предприятия - цель такого анализа. Совокупность функций чаще всего представляется как цепочка процессов создания стоимости, которая в начале и конце увязывается с деятельностью партнеров по рынку.

– анализ полей бизнеса. Анализ воздействия рыночных стратегий на прибыль, который проводится как для предприятия в целом, так и для каждого из его направлений. При данном анализе учитывается не только поток денежной массы, но и показатели возврата инвестиций на капитал, ликвидности, финансовой устойчивости.

– классический сравнительный анализ. Сравнение может относиться к конкретному периоду и быть статичным во времени.

– сравнительный отраслевой анализ. Анализ показателей предприятий одной отрасли. Например, оборот, производительность труда, рентабельность и т.д.

– количественный анализ состояния внешней среды базируется преимущественно на абсолютных, относительных показателях и индексах и представляется виде аналитических таблиц и графиков. Как правило, фирмы предпочитают использовать несколько видов анализа одновременно. Альтернативы, появляющиеся в ходе анализа, позволяют спрогнозировать сценарии возможного развития будущего и создать выгодные для компании условия. Анализ внешней среды предполагает изучение всех ее составляющих. Внешнюю среду подразделяют на:

– макросреду, влияющую на предприятие и его микросреду. Она включает природную, демографическую, научно-техническую,

экономическую экологическую, политическую и международную среду

– микросреду - среду прямого влияния на предприятие, которую создают поставщики материально-технических ресурсов, потребители продукции (услуг) предприятия, торговые и маркетинговые посредники, конкуренты, государственные органы, финансово-кредитные учреждения, страховые компании;

К компонентам внешней среды, влияющим на эффективность и устойчивость функционирования фирмы, относятся те, на которые фирма не может воздействовать и которыми она не управляет. Эти компоненты влияют на фирму:

- напрямую (налоговая система, политика поставщиков, потребителей и др.),
- косвенно (политическая, экономическая и другие сферы страны).

Факторы макросреды фирмы оказывают влияние на нее косвенно. Предприятие должно ограничивать негативные воздействия внешних факторов, наиболее существенно влияющих на результаты его деятельности или, наоборот, более полно использовать благоприятные возможности[19, С.39].

Рассмотрим состав перечисленных факторов. Сферы и факторы макросреды фирмы, влияющие на эффективность и стабильность ее работы включают:

Международные факторы:

1. Количество «горячих точек» в мире, где происходят какие-либо военные конфликты,
2. Численность военных и других лиц, задействованных в «горячих точках» в данное время,
3. Количество международных симпозиумов, конференций, выставок, кинофестивалей, конкурсов и других мероприятий высшей категории в области образования, культуры, научно-технического прогресса, проводимых в данный момент в стране и в мире,
4. Тенденции изменения продолжительности жизни населения в целом в мировом сообществе;

Политические факторы:

1. Стабильность демократических преобразований в стране,
2. Вероятность возврата к прошлой политической системе,
3. Количество забастовок с числом участников более 100, проводимых в стране в данный день,
4. Криминогенная обстановка в стране,
5. Количество политических фракций в законодательной власти;

Экономические факторы:

1. Удельный вес конкурентоспособной на внешнем рынке промышленной продукции фирм страны,
2. Удельный вес конкурентоспособной на внутреннем рынке промышленной продукции фирм страны,

3. Тенденции изменения внешнеэкономических связей,
  4. Дефицит бюджета страны, %,
  5. Среднегодовые темпы инфляции,
  6. Удельный вес частной собственности в совокупной собственности страны,
  7. Наличие "стратегии перехода страны на рыночные отношения и их развитие", опубликованной в открытой печати,
  8. Наличие методических документов, регламентирующих процесс принятия и реализации управленческого решения (по функционально-стоимостному анализу, прогнозированию, нормированию, оптимизации, экономическому обоснованию и другим вопросам),
  9. Удельный вес сырьевых ресурсов в экспорте страны,
  10. Показатели налоговой системы и внешнеэкономической деятельности,
  11. Структура распределения доходов населения,
  12. Уровень развития финансовой системы страны;
- Социально-демографические факторы:
1. Место страны в мире по продолжительности жизни,
  2. Место страны в мире по жизненному уровню населения,
  3. Продолжительность жизни (мужчин, женщин),
  4. Смертность детей в возрасте до одного года, % от родившихся и в сравнении с лучшим мировым показателем,
  5. Рождаемость и смертность населения страны,
  6. Структура населения страны по полу, возрасту, составу семьи, занятости, удельному весу одиноких, по образованию, удельному весу служащих, пенсионеров, школьников, студентов, работающих женщин, плотность населения по регионам и др.,
  7. Миграция населения,
  8. Перспективность городов,
  9. Структура населения по доходу и др.;
- Правовые факторы:
1. Наличие правовых актов (указов Президента, постановлений правительства, государственных стандартов и т.п.) по стандартизации, метрологии, защите прав потребителей, антимонопольной политике, сертификации товаров и услуг, управлению качеством и конкурентоспособностью товаров, охране окружающей природной среды, предпринимательству, ценным бумагам, финансам и т.п.,
  2. Затраты в бюджете страны, в %, на поддержание экосистемы страны;



### Природно-климатические факторы:

1. Оценка основных природных ресурсов страны и ее место в мировом сообществе,
2. Извлечение из недр природных ресурсов (интенсивность по отношению к общим запасам и степень извлечения),
3. Характеристика климатических факторов страны,
4. Дефицитность отдельных видов ресурсов по регионам страны,
5. Степень использования вторичных ресурсов;

### Научно-технические факторы:

1. Удельный вес изобретений и патентов страны в фонде мирового сообщества,
2. Удельный вес числа докторов наук, профессоров в численности работающих страны,
3. Стоимость основных производственных фондов страны, приходящаяся на одного ученого (фондовооруженность труда ученого),
4. Уровень автоматизации производства в машиностроении страны,
5. Экспертная оценка месячной заработной платы ученого, конструктора, преподавателя вуза, дол. США,
6. Показатели износа основных производственных фондов в отраслях народного хозяйства страны;

### Культурные факторы:

1. Средний уровень образования населения страны,
2. Обеспеченность населения страны объектами культуры (ед./чел.): театрами; кинотеатрами; библиотеками; объектами физической культуры и спорта,
3. Отношение людей к окружающему миру,
4. Долговременные тенденции развития в области культурных ценностей

Какой может быть в результате проведенного анализа внешняя среда предприятия.

### Стабильная внешняя среда:

- длительные циклы жизни товаров (услуг);
- большие складские помещения для сырья и продукции;
- возможность длительных сроков разработки продукции.
- Предсказуемая внешняя среда:
- продолжительные циклы жизни товаров (услуг);
- наличие большого времени на разработку новых технологий;
- массовое производство товаров;

- средние складские помещения для сырья и продукции.

Изменчивая внешняя среда

- характеризуется повышенной неустойчивостью и непредсказуемостью;

- на первое место выходит способность предприятий к повышенной приспособляемости и выживанию.

Турбулентная среда

- уменьшение размеров предприятия;
- частая реорганизация предприятия;
- постоянное отслеживание ситуации во внешней среде;
- немедленная реакция на изменения внешней среды.

Анализ внешней среды позволяет организации своевременно спрогнозировать появление угроз и возможностей, разработать ситуационные планы на случай возникновения непредвиденных обстоятельств, разработать стратегию, которая позволит организации достигнуть целей и превратить потенциальные угрозы в выгодные возможности.

Анализ внешней среды – это оценка изменений, воздействующих на различные аспекты текущей стратегии; определение факторов, представляющих угрозу для текущей стратегии фирмы; контроль и анализ деятельности конкурентов; определение факторов, представляющих больше возможности для достижения общекорпоративных целей путем корректировки планов.

Значение анализа внешней среды в том, что он помогает контролировать внешние по отношению к фирме факторы, получить важные результаты (время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз, время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств и время на разработку стратегий).

Для этого необходимо выяснить, где находится организация, где она должна находиться в будущем и что для этого должно сделать руководство.

Анализ внешней среды - это очень важный для выработки стратегии организации и очень сложный процесс, требующий внимательного отслеживания происходящих в среде процессов, оценки факторов и установления связи между факторами и теми сильными и слабыми сторонами организации, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде.

Очевидно, что, не зная, что происходит во внешнем окружении и не развивая свои внутренние компетентные стороны, компания очень скоро начнет терять конкурентное преимущество, а затем может просто исчезнуть с рынка.

Руководитель должен учитывать внешнее окружение в целом, поскольку организация является открытой системой, зависящей от взаимодействия вводимыми ресурсами и результатами деятельности с внешним миром. Значение внешних факторов меняется от организации к организации и от подразделения к подразделению в одной и той же организации. Факторы, оказывающие немедленное влияние на организацию, относятся к среде прямого воздействия; все другие - к среде косвенного воздействия. Все факторы внешнего окружения взаимозависимы и взаимодействуют между собой. Под сложностью внешнего окружения понимается число и разнообразие внешних факторов, на которые организация вынуждена реагировать. Подвижность среды характеризуется скоростью, с которой в среде происходят изменения. Неопределенность среды является функцией имеющегося по конкретному фактору количества информации и уверенности в достоверности этой информации.

Основными факторами среды прямого воздействия являются поставщики материалов, трудовых ресурсов и капитала, законы и органы государственного регулирования, потребители и конкуренты. Значимыми переменными среды косвенного воздействия являются технология, состояние экономики, политическая обстановка и социокультурные факторы.

Организация должна быть в состоянии эффективно реагировать и приспосабливаться к изменениям внешнего окружения, чтобы обеспечить выживание и достижение поставленных целей.

К факторам, обуславливающим развитие международного бизнеса, относятся менее высокие производственные издержки за границей, стремление уйти от торговых ограничений и антитрестовского законодательства, действующих в США, а также производственные и инвестиционные возможности, открывающиеся в других странах. Работающие на международных рынках предприятия экспортируют или импортируют готовые изделия или детали, занимаются лицензированием и созданием совместных предприятий или непосредственно ведут производственную деятельность. Чтобы преуспеть в международной среде, руководитель должен понимать и принимать в расчет различия в культуре, экономике, законодательстве и политической обстановке.

Крайне важным в поведении компании для достижения эффективного долгосрочного функционирования и успешного развития является мониторинг и анализ внешнего и внутреннего окружения. Только при этом условии можно рассчитывать на эффективность принимаемых стратегических и оперативных управленческих решений.

Оценку значимости макроэкономических факторов для предприятия ЧТУП «Княжий рог» представим в таблице 3.1

Таблица 3.1. – Оценка значимости факторов макросреды для деятельности ЧТУП «Княжий рог»

Фактор внешней среды	Воздействие фактора на предприятие	Вероятность реализации фактора	Оценка значимости фактора
1. Численность населения, тыс. чел.	Низкое	Высокая	Низкая
2. Урбанизация населения	Высокое	Высокая	Высокая
3. Реальные располагаемые денежные доходы населения, ( в % к предыдущему году)	Высокое	Средне-высокая	Высокая
4. Сложная экономическая ситуация в мире	Среднее	Средняя	Средняя
5. Количество банковских платёжных карточек, (тыс. ед.)	Низкое	Высокая	Низкая
6. Количество юр. Лиц малого и среднего предпринимательства	Среднее	Средняя	Средняя
7. Доля товаров отечественного производства в розничном товарообороте ( в процентах)	Среднее	Средняя	Средняя
8. Передвижные средства развозной и разносной торговли по областям и г. Минску	Высокое	Средняя	Средне-высокая
9. Розничный товароборот, млн. Руб. (Учитывая приведение цен до 2016 года к последеноминационной форме)	Среднее	Средняя	Средняя
10. Начало войны	Низкое	Высокая	Среднее
11. Изменение уровня налоговой нагрузки	Высокое	Высокая	Высокая

Источник: собственная разработка

Из таблицы 3.2 видно, что все факторы неподвластные предприятию являются важными и могут существенно повлиять на деятельность предприятия. Наименьшей вероятностью реализации фактора обладает изменение индексов розничного товарооборота на душу населения по областям и городу Минску.

Распределим показатели макросреды по факторам влияния и представим в таблице 3.2.

Таблица 3.2. – Макроэкономический анализ внешней среды ЧТУП «Княжий рог»

Возможности	Угрозы
<b>Политические и правовые факторы</b>	
-	1. Изменение уровня налоговой нагрузки на предпринимателей
-	2. Начало войны
<b>Экономические</b>	
-	1. Сложная экономическая ситуация в мире
-	2. Уменьшение реальных доходов населения
-	3. Количество юр. Лиц малого и среднего предпринимательства
-	4. Уменьшение товаров отечественного производства,
-	5. Увеличение количества транспортных средств розничной торговли
1. Увеличение объёма розничного товарооборота	-
<b>Технологические</b>	
1. Увеличение количества банковских платёжных карточек	-
<b>Демографические</b>	
-	1. Уменьшение численности населения
-	2. Урбанизация населения

Источник: собственная разработка

Из таблицы 3.2. можно сделать выводы, что политическо-правовые факторы не развиваются в положительную сторону для предприятия и причин для изменения тенденция не наблюдается.

Экономические факторы также имеют не совсем положительную тенденцию, из-за коронавирусной инфекции и закрытых границ предприятия большинства отраслей начали нести убытки. ЧТУП «Княжий рог» не является исключением. Открытие границ и застой в экономиках многих стран явился катализатором для ухудшения и без того неэффективной белорусской экономики. Следовательно, это вызвало множество экономических факторов, которые обладают потенциальной угрозой для предприятия.

Технологические факторы являются положительными аспектами макросреды. На примере исследуемого предприятия и предложенного автором фактора становится очевидна позитивная тенденция отхода от наличных средств. В силу многих нюансов, которые будут описаны ниже, это оказывает позитивное влияние на выручку предприятий розничной торговли.

Демографические факторы несут только угрозы для предприятия. Их можно соотносить в большинстве своём с экономическими проблемами. Однако

естественная миграция населения из сёл в города в силу быстрого течения научно-технического прогресса.

Тенденции развития предприятия представим в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – PEST-анализ ЧТУП «Княжий рог»

Наименование фактора	Сущность фактора	Механизм воздействия	Направление воздействия
Численность населения, тыс. чел.	Численность населения уменьшается, следовательно, уменьшается численность потенциальных клиентов	Так как уменьшается численность потенциальных клиентов, то уменьшается количество продаж, следовательно, предприятие получает прибыль меньше, чем в прошлых отчетных периодах.	Данный фактор является угрозой для деятельности предприятия
Урбанизация населения	Снижение уровня доходов для лиц, занимающихся коммерческой деятельностью в сельской местности	Чем больше людей переезжает в город, тем меньше клиентов остаётся в той местности, где их и так было немного	Данный фактор является угрозой для деятельности предприятия
Реальные располагаемые денежные доходы населения, ( в % к предыдущему году)	Уменьшение реальных доходов населения	Уменьшение реальных доходов населения вызовет уменьшение выручки предприятия в силу того, что потребитель либо будет искать дешёвые аналоги покупаемых ранее товаров, либо полностью откажется от некоторых позиций. Что в первом, что во втором случае это моментально будет отражено в финансовых показателях	Данный фактор является угрозой для деятельности предприятия
Сложная экономическая ситуация в мире	После коронавируса наблюдается значительное снижение выручки в сфере обслуживания/услуг	Ухудшение экономической ситуации заставляет людей задумываться о "затягивании поясов" в сложные времена. Это может снизить уровень потребления населения до минимально возможной границы с целью сохранить хоть какие-то средства на "чёрный день".	Данный фактор является угрозой для деятельности предприятия.

Продолжение таблицы 3.3.

Количество банковских платёжных карточек, (тыс. ед.)	Увеличение количества банковских платёжных карточек	Банковские карточки обладают эффектом, при котором человек "не чувствует", сколько денег была потрачено на что-то незначительное, что увеличивает количество трат. Этот психологический эффект в масштабах даёт увеличение прибыли предприятия. А при появлении карт-рассрочек люди смогли тратить ещё больше, чем имеют, что говорит само за себя о результате воздействия на прибыль отрасли.	Данный фактор является возможностью для деятельности предприятия
Количество юр. Лиц малого и среднего предпринимательства	Увеличение количества мест розничной торговли	Чем больше мест, где потребитель готов "отдать" свои деньги, тем больше конкурентов будет иметь предприятие.	Данный фактор является угрозой для деятельности предприятия
Доля товаров отечественного производства в розничном товарообороте ( в процентах)	Уменьшение товаров отечественного производства,	Чем меньше товаров отечественного производства, тем меньше ВВП, ВВП на душу населения, реальные доходы населения и, соответственно, вся прибыль отрасли, в т.ч. предприятия.	Данный фактор является угрозой для деятельности предприятия
Передвижные средства развозной и разносной торговли по областям и г. Минску	Увеличение количества транспортных средств	Чем проще "отдать" свои деньги - тем больше потребителей их отдадут.	Данный фактор является угрозой для деятельности предприятия
Розничный товарооборот, млн. Руб. (Учитывая приведение цен до 2016 года к последеноминационной форме)	Увеличение товарооборота увеличивает прибыль	Разница с вышеназванным пунктом в учёте демографической тенденции по снижению рождаемости / росту смертности населения	Данный фактор является возможностью для деятельности предприятия

Окончание таблицы 3.3.

Начало войны	Республика Беларусь косвенно поддерживает вторжение Российской Федерации на территорию Украины	Данная позиция может вызвать бурную реакцию западного мирового сообщества, что может обернуться наложением санкций, что в свою очередь негативно отразится на экономической ситуации в стране и может повлечь за собой кризис	Данный фактор является угрозой для деятельности предприятия
Изменение уровня налоговой нагрузки	Для предпринимателей, управляющих частной организацией в 2020 г. были отменены льготы по невыплате НДС.	Данный фактор вынуждает бывших "льготников" поднимать цену как минимум на 20%, что само собой вызовет снижение количества реализованных товаров при том же доходе за одну его единицу	Данный фактор является угрозой для деятельности предприятия

Источник: собственная разработка

В данной главе были проанализированы факторы макросреды предприятия. Был составлен PEST – анализ, где было выявлено что наибольшее количество факторов имеет экономическая часть макросреды, затем было выяснено, что количество политическо-правовых факторов равно количеству демографических. Меньше всего оказалось технологических факторов. Так же можно заметить, что на данный момент в силу специфики предприятия оно окружено множеством угроз и малым количеством возможностей. Помимо этого был произведен анализ данных факторов, выявлены тенденции функционирования предприятия для преодоления угроз.



## **Заключение**

В период прохождения организационно-экономической практики с 01.07.2022 по 28.07.2022 в ЧТУП «Княжий рог» мной были достигнуты следующие цели:

- работал с маркетинговыми данными ЧТУП «Княжий рог», проводил углубленный анализ по полученным данным, делал выводы и предположения дальнейшей маркетинговой стратегии предприятия, ее дальнейшие перспективы развития;

- ознакомился с организацией, внутренней структурой, направлениями и особенностями ее деятельности и маркетинговой деятельностью в ЧТУП «Княжий рог»;

- изучил внутренние нормативные документы ЧТУП «Княжий рог»;

- выполнил маркетинговый анализ и сделал выводы по данным организации за 2018-2021 года;

По итогам анализа финансовых показателей, можно сделать вывод, что в 2019 г. организация функционировала успешнее, чем в предыдущем и последующих годах, в то же время полученная прибыль связана с результатами основного вида деятельности, а именно реализации продукции.

## Литература

1. Бухгалтерский баланс и отчёт по прибылям/убыткам за период 2018-2021 года предприятия «Княжий рог».
2. Соловьева, Л. Л. Оформление курсовых и дипломных работ: учебно-методическое пособие для студентов специальности 1-26 02 03 "Маркетинг" дневной и заочной форм обучения / Л. Л. Соловьева, И. А. Фукова. - Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2017. – 23 с.- Режим доступа: <https://elib.gstu.by/handle/220612/18209>. – Дата доступа: 09.07.2022.
3. Методика проведения SWOT-анализа. Образцы матриц SWOT // Marketing.by. – Режим доступа: <https://marketing.by/novosti-rynka/metodika-provedeniya-swot-analiza-obraztsy-matritys-swot>. – Дата доступа: 09.07.2021.