

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

**ОЦЕНКА ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ КОМПАНИИ:
МЕТОДОЛОГИЯ И ПРАКТИКА**

Магистерская диссертация

обучающегося по направлению подготовки
38.04.02 Менеджмент заочной формы обучения,
группы 09001674
Голуб Натальи Сергеевны

Руководитель
доц., к.э.н. Прядко С.Н.

Рецензент
Директор Белгородского
филиала АО «Тандер»
Краснова И.Ю.

БЕЛГОРОД 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ КОМПАНИИ.....	9
1.1 Понятие и сущность внешней и внутренней среды компании	9
1.2 Анализ методик оценки внешней и внутренней среды компании	18
1.3 Оценка российского рынка розничной торговли продуктами питания ...	25
Вывод по главе	34
ГЛАВА 2 ОЦЕНКА ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ РЕГИОНАЛЬНЫХ КОМПАНИЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ.....	36
2.1 Анализ внешней среды компаний розничной торговли в Белгородской области.....	36
2.2 Оценка внутренней среды компаний розничной торговли в Белгородской области.....	44
2.3 Позиция АО «Тандер» на региональном рынке розничной торговли.....	49
Вывод по главе	57
ГЛАВА 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РЕГИОНАЛЬНЫХ КОМПАНИЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ В УСЛОВИЯХ РЫНКА.....	59
3.1 Выявленные угрозы и риски внешней и внутренней среды АО Тандер	59
3.2 Направления совершенствования деятельности АО Тандер на региональном рынке	64
3.3 Оценка эффективности и практическая значимость	72
Вывод по главе	75
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	77
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	81
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	91

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность проблемы исследования. На сегодняшний день значимость отрасли розничной торговли пищевыми продуктами очевидна. Большинство населения посещает продовольственные магазины как минимум несколько раз в неделю, и данный показатель диктуется не только простой необходимостью ежедневного потребления пищи. Наиболее важные продукты первой необходимости, относятся к категории скоропортящихся. Поэтому, с точки зрения современного государства, где велика доля городского населения, эффективно работающая сеть предприятий розничной торговли, является жизненно необходимой.

На современном этапе процессы преобразования рынка розничной торговли продуктами питания в России весьма спорны. Предприятия, осуществляющие розничную торговлю продуктами питания, функционируют только в частной собственности. Поэтому на данном рынке возникает высокая конкуренция.

Поэтому в современной экономической среде существование предприятий розничной торговли возможно только при наличии разработанной эффективной стратегии развития компании. Стратегия определяет основные приоритетные направления развития компании, а также позволяет учитывать основные возможности и угрозы, связанные внешними факторами и внутрифирменными процессами управления.

Стратегия также способствует формированию реального конкурентного преимущества, способного сохраняться в течение длительного времени. В настоящее время не существует единой стратегии развития, подходящей для всех компаний. Каждая компания даже в пределах одной отрасли является уникальной, поэтому необходимо индивидуально подходить к определению ее стратегии, которая зависит от потенциала компании, а также от множества внешних факторов.

В каждой отрасли, сформирована своя конкурентная среда. Поэтому для того чтобы обеспечить предприятию розничной торговли высокую конкурентоспособность необходимо выработать эффективную стратегию. Для этого нужно провести анализ рынка и существующих конкурентов, другими словами анализ внешней среды организации. Так же необходимо дать оценку своему предложению на рынке, т.е. ликвидность предлагаемых товаров или услуг.

Самым главным основанием для выработки стратегии, то на что необходимо опираться при принятии стратегических решений – это внешние факторы, которые могут повлиять на работу и даже существование организации.

Анализ внешней среды – это оценка состояния и перспектив развития субъектов и факторов окружающей среды, важнейших, по мнению организации, те, на которые организация не может оказывать непосредственное влияние: рынки отрасли, поставщики и другие глобальные факторы внешней среды.

Таким образом, актуальность данного исследования обусловлена необходимостью разработки мероприятий для эффективного стратегического развития предприятия розничной торговли в условиях сложившейся экономической обстановки. Процесс разработки эффективной стратегии развития внешней и внутренней среды компании является трудоемким процессом, т.к. должен включать в себя множество взаимосвязанных факторов и обстоятельств, от которых зависит деятельность компании и ее потенциал.

Степень научной разработанности темы исследования. В последние годы тематике оценки внутренней и внешней среды уделяли большое внимание такие авторы, как Аббасходжаева Е.П., Куликова В.В., Заярная И.А., Аврамова О.С., Акимова Е.В., Алексеева Д.А., Альхамова Г.К., Антипина А.А., Аранжин В.В., Баззел Р.Д., Веприкова М.Я., Витина Ю.А., Воротникова Е.П., Куликова В.В., Гармашов В.С., Горбашко Е.А.,

Евдокимова Н. А., Закирова В.Н., Захаркина Н.В., Плахова Л.В., Ковалева Т. В., Кудряшова Ю.В., Макеева Е.Д., Макеева Е.И., Довлатян Г.П., Романенко Г.Н., Менх Л.В.

Проблематике рынка розничной торговли посвящены такие работы авторов, как Бекирова О.Н., Агафонова М.С., Кузнецова К.С., Бердова Ю.С., Битюцких А.Н., Боровских Н. В., Паскевич Е. В., Борчаева М.Ш., Бурдюгова О.В., Куприянова В.С., Ваниева А.Р., Зашакуев Р.Р., Карпенко К.В., Иванова О.М., Индан А.А.

Также стоит отметить, что процессы совершенствования внешней и внутренней среды организаций розничной торговли в условиях регионального рынка, практически не исследован в научной литературе, в чем и возникает необходимость данного магистерского исследования.

Проблема исследования заключается в противоречии между состоянием внешней и внутренней среды компании и необходимостью ее совершенствования в современных условиях.

Объектом исследования является рынок розничной торговли Белгородской области.

Предметом исследования являются социально-экономические отношения, возникающие в процессе оценки влияния внешней и внутренней среды на эффективность компаний регионального рынка розничной торговли.

Целью данного исследования является оценка внешней и внутренней среды компании розничной торговли для обоснования методических направлений совершенствования анализа.

Для достижения поставленной цели, необходимо решить ряд **задач**:

1. изучить теоретико-методологические основы оценки внешней и внутренней среды компании;
2. предложить модель оценки внешней и внутренней среды с учетом особенностей деятельности региональных компаний розничной торговли;

3. провести апробацию предложенной модели в условиях региональной сетевой компании розничной торговли АО «Тандер».

Теоретико-методологическую основу данного исследования включают:

- теоретическую базу по теме данного исследования, а именно научные публикации и статьи, учебная литература, статистические данные о рынке розничной торговли за 2015 – 2017 год, другие исследования и разработки;

- нормативную базу исследования, включающую нормативно-правовые акты, регулирующие рынок розничной торговли, а именно: Федеральный закон РФ «О защите конкуренции», Федеральный закон «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации», Федеральный закон «О качестве и безопасности пищевых продуктов».

Методами исследования являются: анализ и синтез научной литературы по проблеме исследования; статистические методы исследования конъюнктуры рынка розничной торговли, методы наблюдения.

Эмпирическую базу исследования составили официальные данные организаций розничной торговли Белгородской области (официальный сайт, годовая отчетность), а также их финансовая отчетность за 2015 – 2017 год.

Научная новизна исследования заключается в том, что:

- в теоретической части данного исследования была разработана модель оценки внешней и внутренней среды организации. Существующие модели оценки внешней и внутренней среды, в научных работах, не позволяют комплексно оценить внутреннюю и внешнюю среду организации в условиях регионального рынка, которая осуществляет свою деятельность в определенном секторе экономики, в нашем случае розничная торговля продуктами питания. Таким образом, данная модель учитывает все факторы, влияющие на внешнюю и внутреннюю среду организации в условиях регионального рынка розничной торговли;

- в практической части данного исследования была проведена апробация предложенной модели оценки внешней и внутренней среды в условиях региональной сетевой компании розничной торговли АО «Тандер», которая позволила установить основных положительные и отрицательные стороны организации в условиях регионального рынка;

- на основе проведенного анализа, были выявлены угрозы и риски внешней и внутренней среды АО Тандер, на основе которых было установлено, что в региональных магазинах организации АО «Тандер» существует не проработанность системы управления персоналом, поэтому в качестве решения данной проблемы было предложено внедрение кадрового консультирования, которое будет весьма эффективным и улучшит состояние внутренней среды организации.

Практическая значимость исследования заключается в том, что выводы и предложения по улучшению внешней и внутренней среды предприятия розничной торговли могут применены на практике, а теоретическая база данного исследования может быть применена и использована в научных и лекционных материалах.

Апробация и внедрение результатов исследования. Основные положения магистерской диссертации были представлены в ряде публикаций в Электронном научно-практическом периодическом издании «Экономика и социум», выпуск №1(156) январь 2019. Сайт: <http://www.iupr.ru>:

- Позиция АО «Тандер» на рынке розничной торговли в Белгородской области

- Оценка Российского рынка розничной торговли продуктами питания

Структура данного исследования состоит из введения, трех глав, 24 таблиц, 17 рисунков, заключения, списка литературы, состоящего из 83 источников и 1 приложения.

Во **введении** представлены актуальность, проблема исследования, степень научной разработанности темы, проблема исследования, объект исследования, предмет исследования, цель, задачи исследования, теоретико-

методологическая основа исследования, методы исследования, эмпирическая база исследования, научная новизна работы, практическая значимость, апробация и внедрение результатов исследования, структура и содержание работы.

В **первой главе** «Теоретико-методологические основы оценки внешней и внутренней среды компании» рассмотрено понятие и сущность внешней и внутренней среды компании; анализ методик оценки внешней и внутренней среды компании; оценка российского рынка розничной торговли продуктами питания.

Во **второй главе** «Оценка внешней и внутренней среды региональных компаний розничной торговли» проведен анализ внешней среды компаний розничной торговли в Белгородской области; оценка внутренней среды компаний розничной торговли в Белгородской области; позиция АО «Тандер» на региональном рынке розничной торговли.

В **третьей главе** «Совершенствование деятельности региональных компаний розничной торговли в условиях рынка» были выявлены угрозы и риски внешней и внутренней среды АО Тандер; предложены направления совершенствования деятельности АО Тандер на региональном рынке; проведена оценка эффективности и практическая значимость.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ КОМПАНИИ

1.1 Понятие и сущность внешней и внутренней среды компании

Любая организация является открытой системой и функционирует в определенной среде. Открытость и помогает внешней и внутренней среде влиять на работу организации, а также помогает организации выпускать или продавать продукцию.

Основные действия организации на рынке можно подразделить на три взаимосвязанных процесса:

- получение ресурсов извне (вход ресурсов в организацию из внешней среды);
- преобразование ресурсов в продукцию или услуги (трансформация);
- передача продукции или услуги во внешнюю среду (выход готовых изделий) [4, с. 1].

Чтобы поддерживать баланс в данных трех процессах, необходимо постоянно корректировать влияние, оказываемое на организацию со стороны среды, в которой она находится, а среда, в свою очередь, 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, а среда, входящая в состав организации, называется внутренней. Деление на внутреннюю и внешнюю среду – один из основных постулатов современной теории менеджмента. Среда организации классифицируется в научной литературе по-разному, но общий состав элементов внутренней и внешней среды в целом стал общепринятым [9, с. 2].

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

По мнению Никифоровой А.А., 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 [46, с. 213].

На наш взгляд, 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 проводится анализ составляющих внутренней и внешней среды, чтобы увидеть, как они воздействуют на организацию и процесс производства или продажи продукции.

Авторы, Шарапова Н.В., Борисов И.А., Лагутина Е.Е. считают, что 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 [67, с. 634].

В теории менеджмента при делении в состав внешней среды принято включать два подраздела: микро и макросреду. Схематически состав среды организации можно представить на рисунке 1.1.1.

Аббасходжаева Е.П., Куликова В.В., Заярная И.А. считают, что микросреда – это совокупность субъектов, с которыми компания взаимодействует в ходе своей деятельности, и факторов, которые связаны с самой организацией и оказывают воздействие на эффективность рыночной работы [4, с. 1].

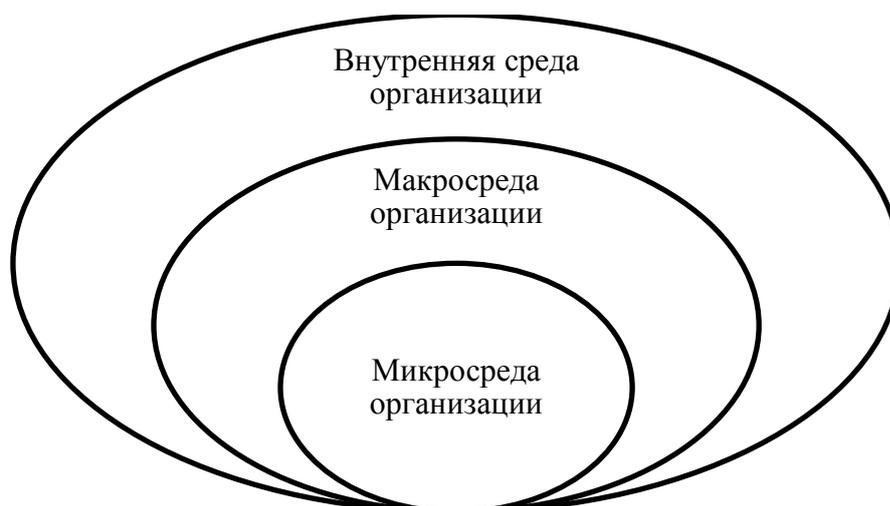


Рисунок 1.1.1 – Состав внутренней среды организации (М. Портер)

В микросреду организации включают (по М.Портеру):

- конкуренты;
- поставщики;
- товары-заменители;
- потребители;
- новинки рынка.

Поставщики – это субъекты маркетинговой среды, которые обеспечивают компании необходимым сырьем и материалами для производства готовой продукции. Критериями оценки надежности поставщика являются: срок поставки, стабильность срока поставки, качество сырья и материалов, а также готовность срочных поставок.

Посредниками являются компании или физические лица, которые продвигают и приобретают товар у производителя для последующей его перепродажи конечным потребителям. Это оптовые и розничные торговцы, логистические посредники, рекламные или маркетинговые агентства, финансовые организации [67, с. 634].

Потребители или клиенты – это физические и юридические лица, которые приобретают товары и услуги на рынке, обладают правом выбора товара и продавца, а также предъявляют условия акта купли-продажи.

Конкурентами считают физические лица или предприятия, которые соперничают с другими компаниями на рынке. Конкуренты могут быть

прямыми, т.е. те, кто продает аналогичную продукцию на рынке. Также и непрямые, которые производят и реализуют совершенно другую продукцию, но удовлетворяющую ту же потребность (товары-заменители) [67, с. 634].

Макросреда – это комплекс внешних факторов, которые влияют на микросреду компании, к ним относятся: экономические; политические; технологические; природные; демографические; культурные [4, с. 1].

Экономика. Ее состояние в стране в данный момент может сильно влиять на рынок труда, инфляцию, курс валют. Все эти факторы влияют на платежеспособность потребителя, уровень цен и в итоге – на прибыль организации. Состояние экономики также влияет на стоимость ресурсов. Руководство организации должно принимать во внимание последствия, которые окажет на процесс работы изменение экономики. Например, если ожидается инфляция, организация может увеличить запасы, чтобы снизить возможные издержки на закупку нового сырья по новым ценам.

Экономика сильно влияет на возможность привлечения инвесторов, так как при ухудшении экономики сложнее получить кредит в банках, растут проценты. Одно и то же изменение в экономике может положительно сказаться на одних организациях, но отрицательно – на других. Особенно важен фактор экономики для международных организаций [46, с. 213].

Социальная среда. Нормы поведения в обществе, уровень безработицы, возраст потребителей – все это влияет на платежеспособность, а значит, на расходы потребителя. Организация существует в социальной среде, поэтому на нее влияет и культура населения: ценности, традиции, установки. Например, в некоторых странах дача взятки должностному лицу при осуществлении сделки считается нормой, в других странах – строго осуждается.

Социальная и культурная среда влияет также на продукцию или услуги, на то, как организация ведет дела, какой у нее складывается имидж в глазах потребителя. Также сюда включают разного рода социальную

ответственность организации за свою деятельность. Технология – это нововведения, которые помогают усовершенствовать либо продукт, либо производственный процесс.

Технология влияет на эффективность организации, скорость изготовления продукции, сбор информации и характер информационных потоков в организации, на скорость устаревания продукции или услуги [46, с. 213].

Международная обстановка влияет на возможность закупать материалы в других странах, использовать иностранные технологии, и т.д. Международные организации действуют в особенно трудных условиях, так как уникальность каждой страны влияет на поведение филиалов организации.

Для экологически опасных производств нормы экологии – один из важных факторов осуществления работы. Их соблюдение требует постоянного контроля, повышает издержки организации за счет покупки различных устройств, повышающих безопасность производства (например, воздушные фильтры для выбросов в атмосферу и т.д.). Если добыча ресурсов влияет на состояние экологии в регионе, где организация ведет деятельность, то особенно важными становятся меры по компенсации ущерба (например, посадка лесов и т.д.) [46, с. 213].

Юридическая обстановка – это общая законодательная среда, отношение общества к юридическим нормам (соблюдение или несоблюдение), процессуальные издержки для организации. На деятельность организации может влиять юридическая среда как в международном контексте, так и в отдельной стране или конкретном регионе, в котором организация работает. Чем более строгое законодательство по отношению к бизнесу, тем больший контроль над деятельностью проводится изнутри самой организации, что влечет за собой определенные издержки (содержание юристов, оформление сделок и т.д.).

Политическая обстановка. Сюда включают законодательные нормативы в отношении рынка, уровень антимонопольной политики, кредитную политику, местные и общегосударственные законодательные акты в области экономики. Некоторые аспекты политики в стране или регионе могут иметь для организации особенное значение. Например, позиция государства, судов, законодательных органов по отношению к бизнесу. Она влияет на налоги, льготы, нормы по найму работников, защиту прав потребителей, нормы безопасности труда, контроль цен, уровень заработной платы. Сюда же включаются лоббисты, группы с особыми политическими интересами.

Рассмотрим более подробно теоретические аспекты внутренней среды организации.

Внутренняя среда организации оказывает непосредственное воздействие на производство и реализацию продукции, и лучше поддается контролю со стороны руководства. Поэтому анализ внутренней среды должен проводиться наравне с анализом внешней среды и должен быть направлен на определение возможностей, потенциала, а также на выявление сильных и слабых сторон организации по сравнению с конкурентами на рынке.

По мнению Антипиной А.А., внутренняя среда состоит из нескольких срезов, которые включают в себя набор процессов и элементов, которые в совокупности определяют потенциал организации. Срезы организации подразделяют на:

- производство;
- организационную структуру;
- финансовые ресурсы;
- маркетинг;
- кадры;
- организационную культуру [9, с. 1].

Рассмотрев основные теоретические аспекты внутренней среды, перейдем к анализу внешней среды организации.

По мнению Аранжина В.В., внешняя среда организации – это совокупность факторов, условий и сил, которые влияют на организацию извне и тем самым меняют как ситуацию на рынке, так и поведение организации. Это объективные условия, не поддающиеся контролю со стороны организации [10, с. 3].

Внешняя среда в рыночной экономике очень важна при повседневной работе компании. Внешняя среда является «поставщиком ресурсов» для организации. Благодаря ресурсам организация может реализовать свой потенциал. Обмен между внешней средой и организацией происходит постоянно, за счет него организация выживает на рынке. Но количество ресурсов во внешней среде ограничено, на них претендуют и другие организации, отсюда возникает конкуренция.

Возможность того, что организация не получит необходимые ресурсы из внешней среды, существует всегда. Это негативно сказывается на работе организации и ослабляет ее потенциал. Именно поэтому возникает необходимость стратегического управления, которое позволяет обеспечить такое взаимодействие с внешней средой, при котором потенциал организации поддерживается на уровне, достаточном для достижения целей. Это позволяет организации выживать в долгосрочной перспективе.

Изучение среды позволяет менять внутреннюю структуру, приспособиться к изменившимся условиям, и тем самым способствовать эффективной работе организации, ее борьбе с конкурентами и влиянию на потребителя. Часто компании меняют свое поведение, если меняются потребности или вкусы потребителя, или появляются новые технологии производства. Без знания той среды, где предприятие работает, невозможно успешно функционировать, и тем более – получать прибыль [13, с. 4].

Внешняя среда состоит из множества факторов, которые влияют на организацию непосредственно или опосредованно. Все факторы влияния

внешней среды делятся на прямые (внешняя среда прямого воздействия, или микросреда) и косвенные (внешняя среда косвенного воздействия, или макросреда).

Схематически модель процесса существования организации на рынке представлен на рисунке 1.1.2 (учтены элементы внутренней среды, которые трансформируют ресурсы в продукт, а также факторы прямого и косвенного воздействия внешней среды).

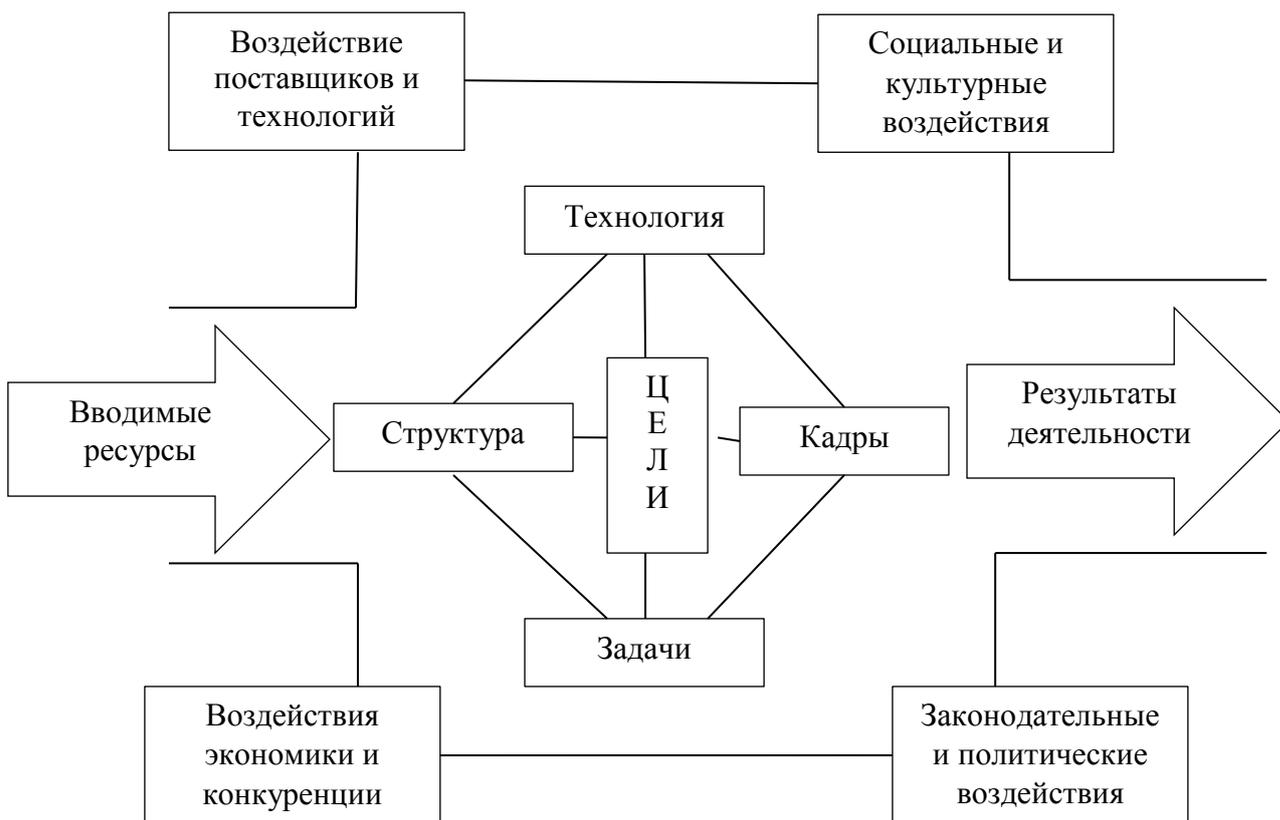


Рисунок 1.1.2 – Модель процесса существования организации (внешняя среда) (разработано автором)

Для каждой организации общий состав элементов внешней среды в целом постоянный, но может быть дополнен. Внешняя среда представляет собой комплекс всех указанных факторов, которые могут дополняться и другими, в зависимости от специфики отрасли (например, для наукоемкого производства в схему необходимо добавить воздействие новых разработок и научных открытий, для экологически опасного производства в схему необходимо добавить экологию региона, нормы выбросов и т.д.).

Далее представим модель, разработанную нами, которая показывает взаимодействие внешней и внутренней среды организации.

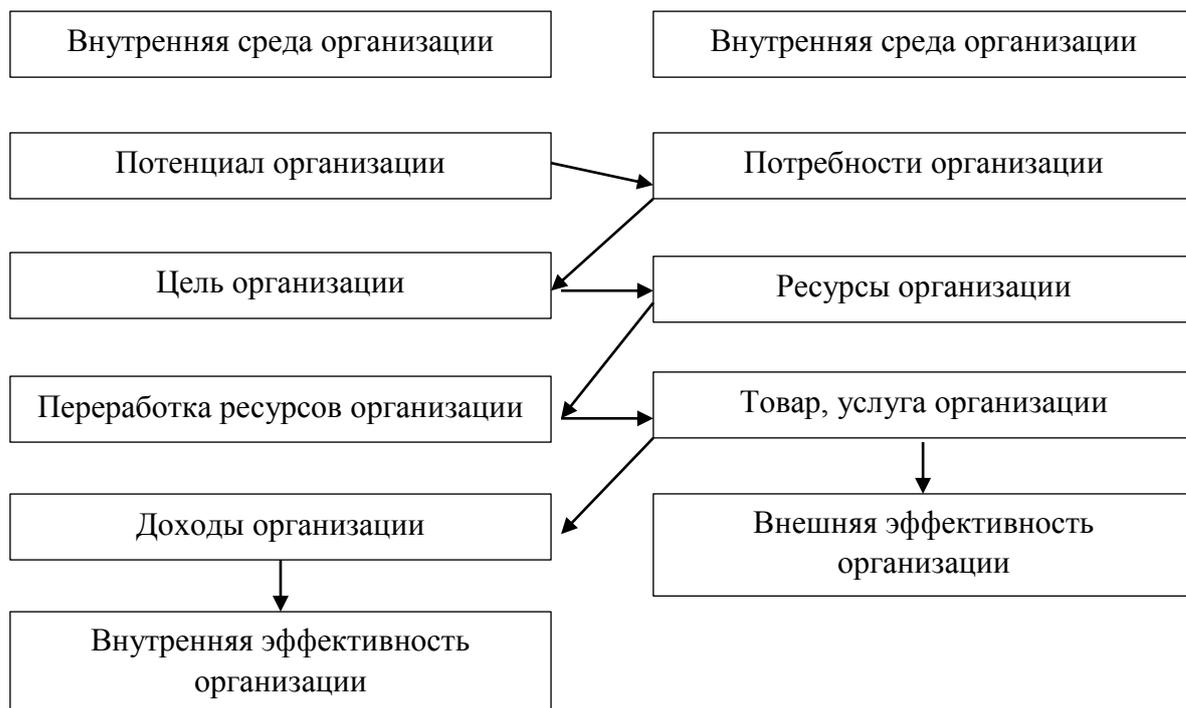


Рисунок 1.1.3 – Модель взаимодействия внешней и внутренней среды организации (разработано автором)

Итак, внешняя среда характеризуется четырьмя основными признаками:

1. Взаимосвязанность факторов. Признак показывает влияние различных факторов внешней среды друг на друга в процессе работы организации. Например, если растут таможенные пошлины – растут цены на импортные товары, рост цен на электричество или газ также влечет повышение цены и т.д. Таким образом, если меняется один фактор внешней среды – меняются и остальные, вместе с поведением организации. И наоборот, поведение организации может формировать внешнюю среду (например, формирование крупных конгломератов влияет на поведение конкурентов, экономику в целом и т.д.).

2. Сложность. Число факторов, которые влияют на организацию и ее поведение, может быть большим. Если у организации много конкурентов, она организует поставки по сложным схемам от многих поставщиков, или

она проводит политику внедрения технологических нововведений в процесс работы, то положение такой организации на рынке сложнее, чем у других организаций.

3. Подвижность. Характеристика, показывающая скорость, с которой происходят изменения во внешней среде. Многие исследования показывают, что скорость изменений в окружении современных организаций растет. Но есть организации с особенно подвижной внешней средой (космическая промышленность, производство наукоемкой продукции, компьютеров, телефонов и средств коммуникации, биотехнологии) [16, с. 642].

Подвижность внешней среды может быть для одних отделов организации выше, чем для других (например, подвижность среды для отдела НИОКР – высокая, для производственных отделов – часто низкая, и т.д.). Учитывая сложный состав внешней среды и разную подвижность для отделов, организация должна собирать много информации о внешней среде, чтобы принимать эффективные управленческие решения.

4. Неопределенность. Характеристика отражает объем информации, который есть у организации по каждому конкретному фактору внешней среды, а также уровень достоверности информации. Недостаток информации или неточная информация делают среду более неопределенной. Чем выше неопределенность внешней среды, тем сложнее принимать управленческие решения [20, с. 1].

Таким образом, внутренняя среда обладает определенным потенциалом, дает набор возможностей для реагирования на изменения рынка, поведение конкурентов. Внешняя среда организации – это совокупность факторов, условий и сил, которые влияют на организацию извне и тем самым меняют как ситуацию на рынке, так и поведение организации.

1.2 Анализ методик оценки внешней и внутренней среды компании

При помощи анализа внешней и внутренней среды организация может взять под наблюдение те факторы окружения, которые определяют позицию на рынке, создают возможности для развития или угрозы к его существованию.

Анализ внешней среды проводится различными методами:

- конкурентный анализ рынка;
- сравнение по различным показателям;
- анкетирование потребителя;
- метод экспертных оценок;
- прогнозирование;
- опросы потребителей;
- расчет коэффициента удовлетворенности;
- прочие маркетинговые исследования (выбираются в зависимости от категорий исследования) [30, с. 2].

Анализ микросреды организации представляет собой анализ показателей тех факторов, которые непосредственно и часто входят в контакт с организацией, и влияют на нее сильнее всего. Чаще всего проводится анализ конкурентов.

Анализ конкурентов – это изучение тех организаций, которые занимают ту же нишу на рынке, ведут борьбу за потребителей и ресурсы. Конкуренты сильно влияют на поведение организации на рынке, на поведение потребителя [31, с. 2].

Изучение показателей конкурентов проводится с помощью экспертных оценок, маркетинговых исследований, конкурентного анализа. Важно выделить сильные и слабые стороны конкурентов, чтобы скорректировать действия организации с целью получить большую долю рынка.

Помимо анализа конкурентов, также проводится анализ поставщиков.

При проведении анализа поставщиков изучаются те компании, которые снабжают организацию материальными ресурсами для производства товара.

Проводится сравнительный анализ по таким показателям, как: стоимость материалов, гарантия качества, скорость доставки.

Такой анализ проводится не только по существующим поставщикам, но и по потенциальным с целью найти наилучшее соотношение «цена-качество» для дальнейшей работы.

Еще одним анализом внешней среды является анализ потребителей: т.е. юридические и физические лица, которые приобретают продукцию с целью конечного использования (а не для перепродажи) [33, с. 119].

С помощью анкетирования, опросов, других маркетинговых исследований проводится мониторинг поведения потребителя, определение основных потребностей, выявление слабых сторон товара, чтобы вовремя разработать меры по их устранению. Также позволяет определить перспективы для дальнейшего существования продукта на рынке и найти новых потребителей (например, из смежных социальных категорий).

Товары-заменители (субституты): они могут отобрать потенциального потребителя у организации и повлиять на ценовую политику. Исследование проводится с помощью маркетинговых методов и направлено на изучение тех свойств товаров-заменителей, которые могут определять конечный выбор потребителя. Потом проводится сравнительный анализ с показателями продукта организации. Это позволяет перенаправить стратегию поведения на рынке, разработать новые маркетинговые шаги по устранению или нейтрализации тех факторов, которые влияют на потребительское решение о покупке заменителя [36, с. 33].

Новинки рынка так же влияют на ценовую политику в отрасли. Действия организации должны быть направлены на то, чтобы акцентировать свои конкурентные преимущества в борьбе с новинками, а также провести необходимые усовершенствования продукта там, где это возможно. Исследования проводятся методом сравнения и экспертных оценок.

По нашему мнению, анализ макросреды организации представляет собой исследования того окружения, которое затрагивает всех участников

рынка и влияет на них в одинаковой степени. Экономические показатели и институты позволяют оценить состояние экономики (и повлиять на сокращение или рост бюджета), также дают возможность отследить, откуда появляются и как распределяются ресурсы внутри того сектора экономики, в котором работает организация.

В данном случае оценивается ВВП, инфляция, безработица, налогообложение, общий уровень экономического развития страны, величина средней заработной платы.

Анализ экономических институтов предполагает комплексный подход, а не изучение каждого фактора в отдельности. Анализ политических институтов дает представление о действиях органов государственной власти по отношению к рынку, а также о методах, которыми они оперируют, также такой анализ позволяет определить перспективы развития организации и отрасли в целом [41, с. 1].

Здесь чаще всего изучаются законодательные нормативы в данной отрасли экономики, уровень антимонопольной политики, кредитная политика, местные и общегосударственные законодательные акты в области экономики.

Анализ социальной среды, в первую очередь, это анализ демографических факторов, а также уровень образованности, количество людей пенсионного возраста и работоспособного населения, рост или спад роста населения. Данная социальная сфера напрямую влияет на состав сотрудников организации и на отношение потребителя к выпускаемому продукту, на покупательную способность, так же на имидж организации в глазах конкурентов и потребителей, на отношение СМИ к организации.

Анализ экологической составляющей влияет на процесс производства, а также на ресурсы. Здесь наибольшее влияние оказывают нормативы вредных выбросов, уровень общего загрязнения окружающей среды, отношение общества к экологическим проблемам, истощение сырьевых ресурсов. Анализ технологической составляющей позволяет отследить новые

возможности для производства новых продуктов, или для сокращения затрат на производство. Новые материалы или методы производства, улучшение средств связи или доступность Интернета, новые патенты, доступ к конкурентным технологиям, финансирование новых технологических исследований – основные факторы, оказывающие влияние на деятельность организации на рынке [22, с. 3].

Оценка юридической среды тесно связана с политической, экологической и экономической обстановкой (все те нормативно-правовые акты, которые касаются этих сфер), но также и общая законодательная активность в государстве, отношение общества к юридическим нормам и институтам (положительное или отрицательное), процессуальные факторы (судебные издержки и пр.). Насколько действенна и эффективна правовая система в государстве.

Таким образом, анализ внешней среды по всем перечисленным факторам позволяет выявить спектр опасностей и возможностей для организации. Также рекомендуется проводить постоянный мониторинг внешней среды при помощи следующих методов: анализ материалов в СМИ, Интернете, рекламно-информационных изданиях конкурентов; участие и организация форумов, профессиональных выставок, конференций; учет прошлой деятельности организации и выявление просчетов; изучение потребителей; проведение анкетирования, собраний внутри самой организации с целью изучения взглядов сотрудников на положение организации в отрасли или по отношению к конкурентам [36, с. 33].

Оценка внешней среды организации осуществляется в рамках применения трех основных методов:



Рисунок 1.2.1 – Методы оценки внешней среды организации
(составлено автором)

Рассмотрим кратко характеристику данных методов:

SWOT-анализ – оценка сильных с слабыми сторонами работы компании, возможностей и угроз. Схема строения SWOT-анализа представлена на рисунке [36, с. 34].

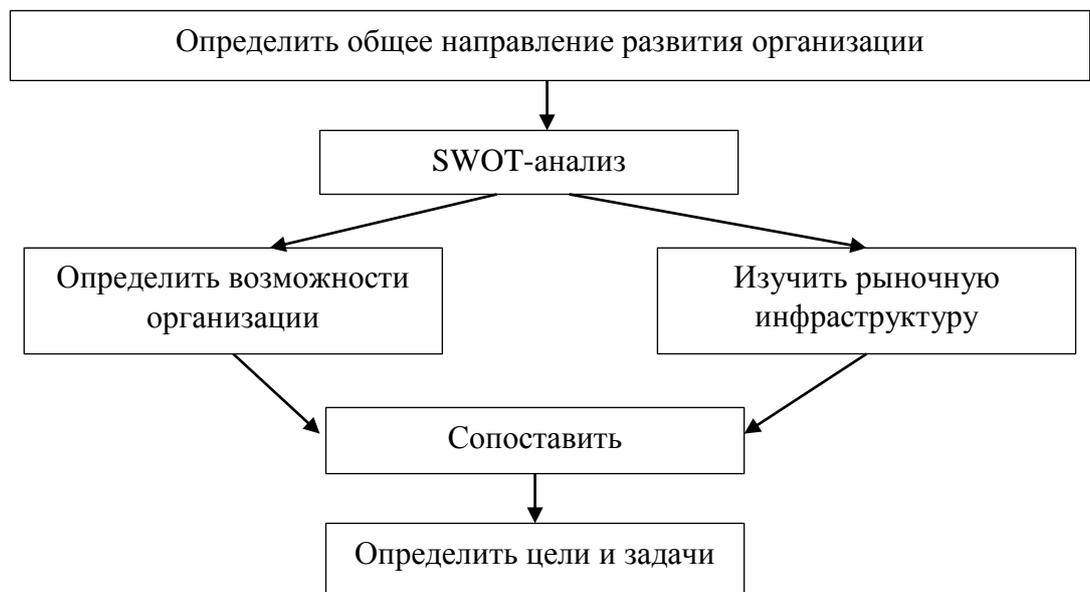


Рисунок 1.2.2 – Схема SWOT-анализа (составлено автором)

PEST-анализ – оценка рынка с позиции политических, экономических, социальных, технологических, правовых факторов, а также окружающей среды. PEST- анализ – это инструмент, предназначенный для выявления:

- 1) политических (Policy);
- 2) экономических (Economy);
- 3) социальных (Society);

4) технологических (Technology) аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании.

Такой метод анализа внешней среды, как «Пять сил Портера» представляет собой выявление сил, которые наиболее активно влияют на привлекательность рынка, анализ факторов: угрозы появления на рынке замещающих продуктов, угрозы появления новых конкурентов, уровня влияния поставщиков сырья или продукции, уровня влияния со стороны потребителей, уровня прямой конкуренции [33, с. 119].

Менее сложным является анализ внутренней среды организации.

Анализ внутренней среды состоит из следующих аспектов:

- сбор общих данных о предприятии: форме собственности, отраслевой принадлежности и виде собственности, количестве работающих, основных потребителях продукции (услуг) и основных поставщиках сырья;
- обобщение данных о производственных и материальных потоках; исследование экономического положения, затрагивающего рентабельность, доходы, оборачиваемость фондов и пр.;
- проведение анализа системы управления, затрагивающего организационную структуру управления, применяемые методы управления, преимущественный стиль управления, используемая методика принятия решений;
- анализ персонала фирмы, включающий в себя оценку квалификации, знаний и навыков работников, сплоченности коллектива, доминирующих интересов персонала [41, с. 3].

Ключевая цель проведения анализа внутренней среды – это установление степени эффективности использования имеющихся у организации ресурсов. При этом основное внимание уделяется взаимодействию и взаимоотношениям результатов и ресурсов, достижений и усилий, доходов и затрат.

В управленческом цикле для проведения анализа используются социологические (опрос или анкетирование) и аналитические методы.

Метод опроса направлен на получение от непосредственных участников изучаемых явлений или процессов информации. Данный метод может быть проведен посредством группового и индивидуального анкетирования; почтового, прессового и телефонного опроса; формализованного, фокусированного и свободного интервьюирования.

Метод наблюдения имеет целью достаточно протяженный сбор информации, который осуществляется одновременно с развитием исследуемого явления (проблемы). Наблюдения могут быть: полевыми и лабораторными, систематическими и несистематическими, структурированными и неструктурированными [40, с. 2].

Метод эксперимента способствует проверке жизнеспособности исследуемых явлений (проблем). Виды экспериментов: полевое, лабораторное, линейное, параллельное и т.п.

Метод документационного анализа ориентирован на использование всей полноты информации, содержащейся в документах. Методы анализа в себя включают: метод сравнения, индексный метод, балансовый метод, графический метод, функционально–стоимостной анализ и другие.

Таким образом, благодаря методам анализа внешней и внутренней среды организация может взять под наблюдение те факторы окружения, которые определяют позицию на рынке, создают возможности для развития или угрозы к его существованию.

1.3 Оценка российского рынка розничной торговли продуктами питания

На сегодняшний день рынок розничной торговли продуктами питания является наиболее обширным и ключевым для экономики государства.

Большим существенным показателем, из-за которого Россия утратила лидирующие позиции в рейтинге, стал индикатор темпов развития рынка розничной торговли, учитывающий рост продаж, а также количество и качество торговых площадей. Также снизились показатели насыщенности рынка и вероятность выхода новых игроков на российский рынок. Не

добавляет стране привлекательности в глазах инвесторов и высокий уровень коррупции. В рейтинге «Индекс восприятия коррупции», составляемый международной организацией Transparency International, 2018 году Россия находится на 131 месте среди 176 стран [32, с. 1].

Таким образом, на основе выделенных проблем на российском рынке розничной торговли продуктами питания, целью работы является изучение особенностей отраслевого рынка и его анализ.

Итак, проведем исследование российского рынка розничной торговли продуктами питания (продовольственных товаров).

На рисунке 1.3.1 представлена динамика ВВП России за 2012 – 2018 год.

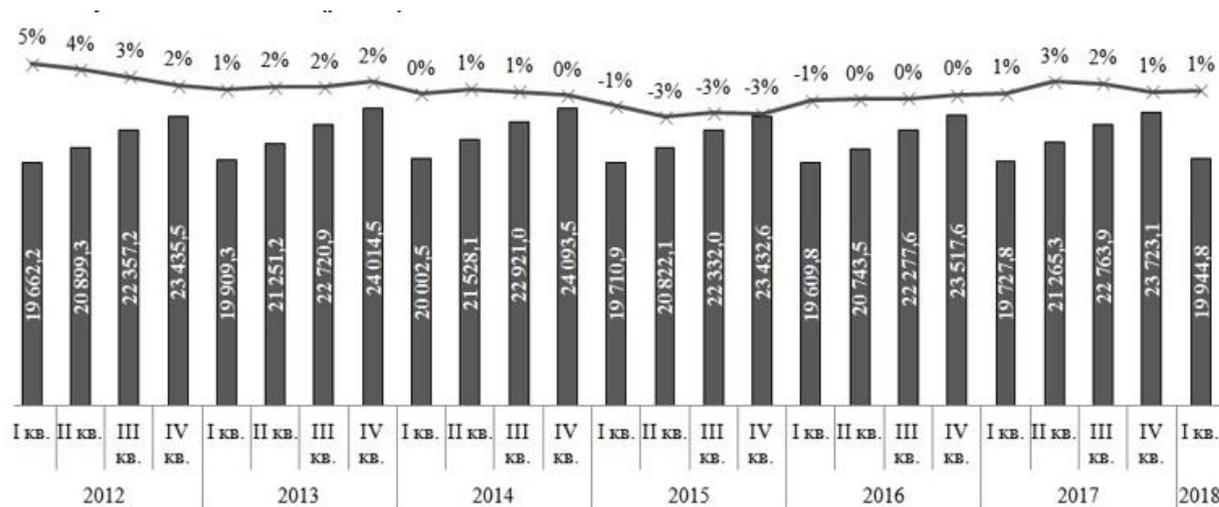
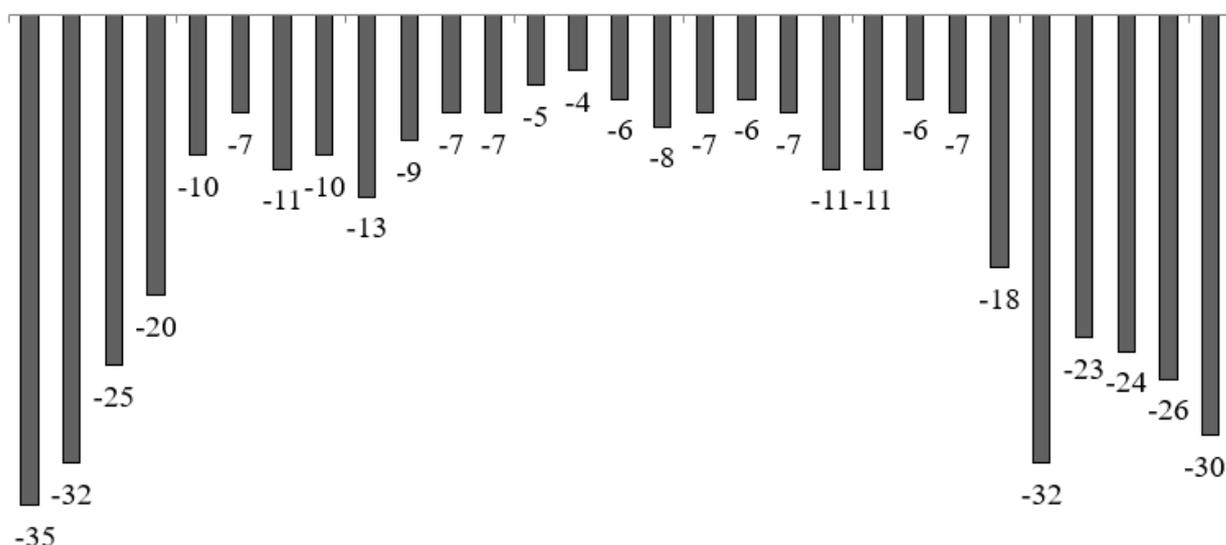


Рисунок 1.3.1 - Динамика ВВП России в 2012 – 2018 гг., млрд. руб.

По данным рисунка видно, что динамика ВВП в России имеет как положительную динамику, так и отрицательную. Согласно статистике, основными сферами, за счет которых формируется ВВП России, являются: операции с недвижимостью – 15,39%; оптовая и розничная торговля – 14,18%; обрабатывающее производство нескольких направлений – 12,73%.



I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв.	
2011				2012				2013				2014				2015				2016				2017	2018

Рисунок 1.3.2. Динамика индекса потребительской уверенности России за 2011 – 2018 гг.

Индекс удовлетворенности потребителей (ИУП, CSI - Customer satisfaction index,) - это показатель, отражающий степень восприятия клиентом качества товара или услуги. Таким образом, динамика индекса потребительской уверенности в России показала тенденции к снижению. На сегодняшний день потребители не удовлетворены качеством услуг или товарами, а в частности в связи с быстрым ростом цен.

Далее проведем оценку оборота розничной торговли в РФ (табл. 1.3.1).

Таблица 1.3.1 – Оборот розничной торговли в РФ за 2010 – 2017 гг.

Показатель	Год					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Всего, трлн. руб.	16,51	19,10	21,39	23,69	26,36	27,54
Продукты питания, включая напитки, табачные изделия, трлн. руб.	8,00	9,10	9,96	11,14	12,38	13,43
Доля продуктов питания (включая напитки и табачные изделия) в обороте розничной торговли, %	48	47	47	47	47	49

Согласно данным таблицы, оборот розничной торговли в 2017 году значительно увеличился. Всего такой показатель в 2017 году составил 27,54

трлн. руб. Оборот розничной торговли в области продуктов питания в 2017 году составил 13,43 трлн. руб., что на 1,05 трлн. руб. больше, в сравнении с 2016 годом. Доля продуктов питания в обороте розничной торговли в 2017 году составила 49%, что на 2% больше, чем в предыдущем году.

В таблице 1.3.2 представлен оборот розничной торговли отдельно по товарам пищевой группы в России.

Таблица 1.3.2 – Оборот розничной торговли отдельно по товарам пищевой группы в России за 2012 – 2017 гг.

Показатель	Год					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Продукты питания, включая напитки, табачные изделия, трлн. руб.	8,00	9,10	9,96	11,14	12,38	13,43
Только продукты питания, трлн. руб.	6,5	7,4	8,0	8,9	10,0	10,9
Доля продуктов питания в объеме продаж, %	82	81	81	80	81	81

По данным таблицы можно установить, что оборот розничной торговли по товарам пищевой группы в России в области продуктов питания, включая напитки, табачные изделия составил в 2017 году – 13,43 трлн. руб., что на 1,05 трлн. руб. больше, чем в 2016 году. Причем продукты питания в данном обороте составили 10,9 трлн руб. (81%).

На рисунке 1.3.3 представлена структура оборота розничных продаж по группам товаров.

На основе данного рисунка можно констатировать, что 51% занимает непищевая розница (текстильные изделия, игрушки, канцелярские товары, бытовая химия, косметика и т.д.), 40% занимают продукты питания, а 9% занимает алкоголь и табачная продукция. На наш взгляд, в следующих годах, доля алкоголя и табачной продукции будет постепенно снижаться, в связи с ростом цен и введением дополнительных акцизов.

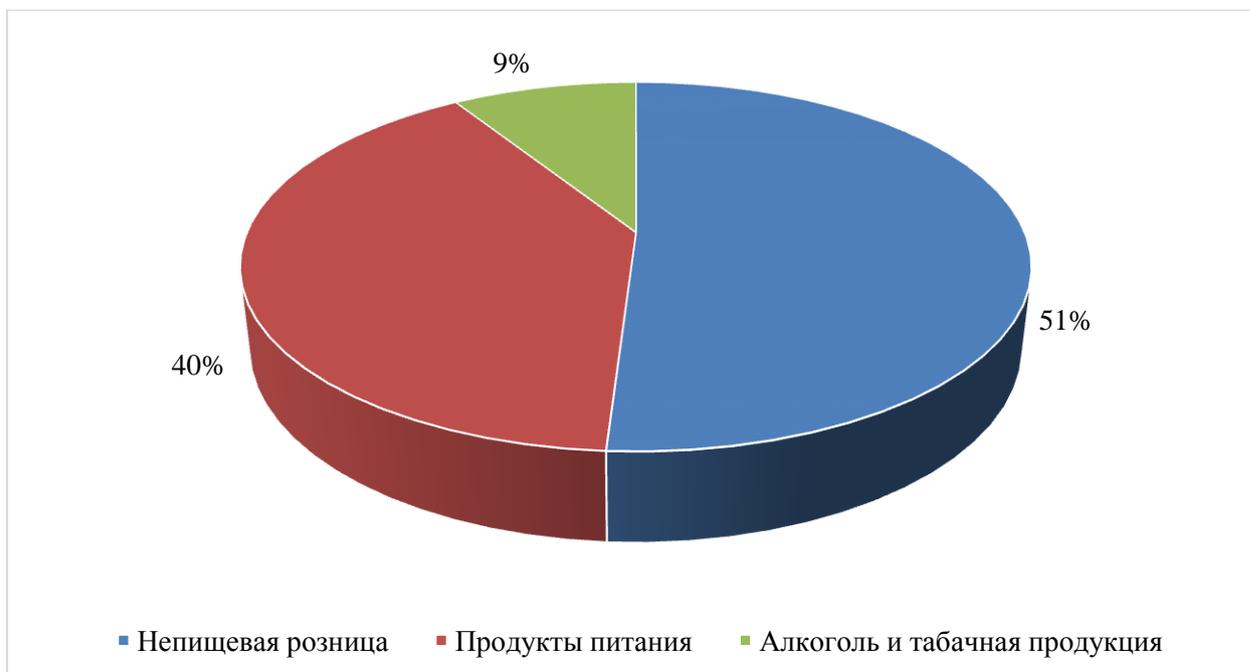


Рисунок 1.3.3 – Структура оборота розничных продаж, по группам товаров в России в 2017 г.

Далее необходимо рассмотреть оборот розничной торговли на душу населения.

Таблица 1.3.3 – Оборот розничной торговли на душу населения за 2012 – 2017 гг., тыс. руб.

Показатель	Год					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Розница, всего	115,59	133,63	149,40	165,05	180,41	188,11
Только пищевые продукты	45,66	51,78	56,07	62,28	68,28	74,44
Доля пищевых продуктов в суммарной рознице, %	40	39	38	38	38	40

По данным таблицы, нами установлено, что в 2017 году оборот розничной торговли на душу населения составил 118,11 тыс. руб., что на 7,7 тыс. руб. больше, чем в 2016 году. Оборот розничной торговли на душу населения в области пищевых продуктов составил в 2017 году 74,44 тыс. руб., что на 6,61 тыс. руб. больше, чем в предыдущем году. Доля пищевых продуктов в данном направлении составила 40%. В целом можно сказать, что оборот розничной торговли на душу населения будет ежегодно расти.

В рисунке 1.3.4 представлена динамика оборота розничной торговли на душу населения в разрезе субъектов РФ.

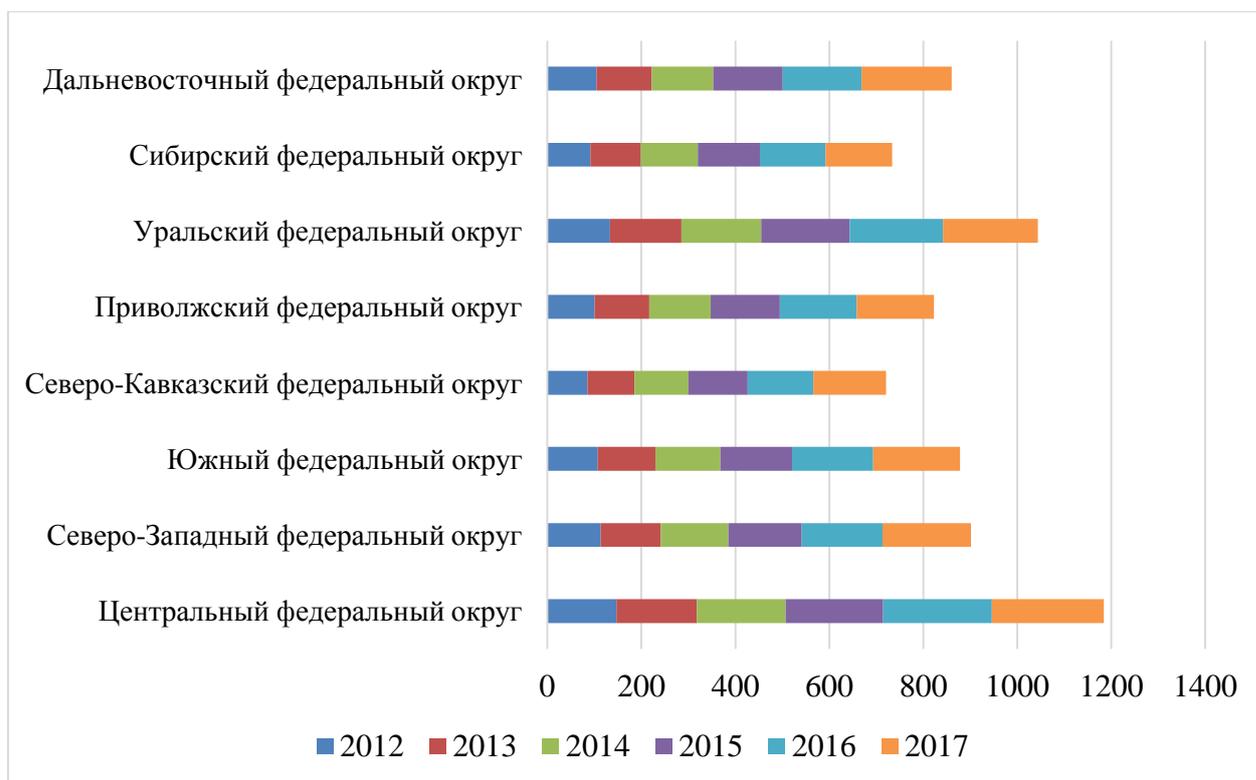


Рисунок 1.3.4 – Динамика оборота розничной торговли на душу населения в разрезе субъектов РФ за 2012 – 2017 гг., тыс. руб.

Данные рисунка показали, что большая динамика оборота розничной торговли на душу населения приходится на Центральный федеральный округ и Уральский федеральный округ, что связано с доступностью продуктов питания и ценового диапазона.

Меньше всего оборот розничной торговли на душу населения приходится на Сибирский федеральный округ, где возникают сложности с продуктами питания, так как большинство производственных предприятий находятся в Центральном и Уральском федеральных округах, в связи с погодными и климатическими условиями.

На рисунке 1.3.5 представим структуру оборота сетевого продуктового ретейлера.

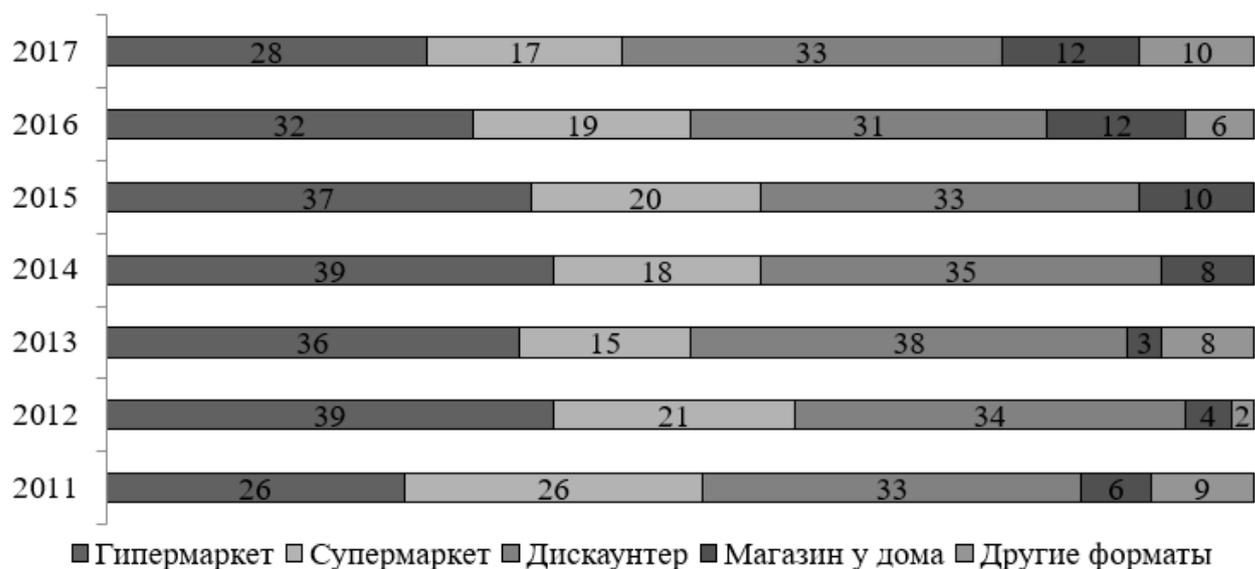


Рисунок 1.3.5 – Структура оборота сетевого продуктового ретейлера в РФ за 2011 – 2017 гг., %

По данным рисунка видно, что большую часть оборота сетевого продуктового ретейлера составляют так называемые магазины у дома. К ним относятся магазины в шаговой доступности от места жительства потребителей (например, Магнит, Пятёрочка, Дикси и т.д.).

На рисунке 1.3.6 представлена количественная структура розничных продавцов продуктов питания РФ.

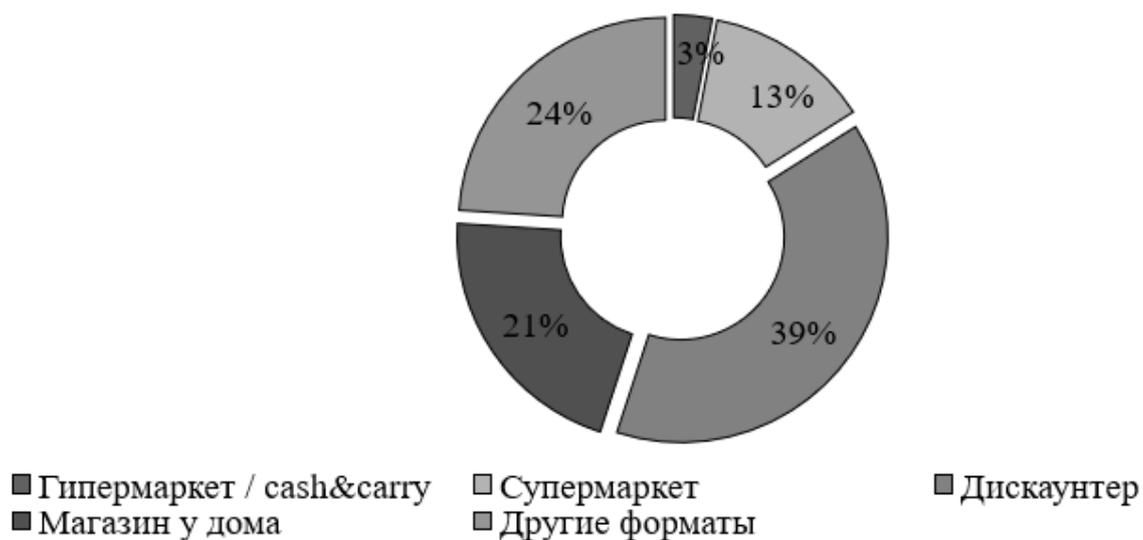


Рисунок 1.3.6 – Количественная структура розничных продавцов продуктов питания РФ в 2017 г., %

На основе рисунка 1.3.6, можно сделать вывод, что преимущественным типом розничного ретейлера в России является дискаунтеры – 39%.

По данным РБК оборот магазинов формата «дискаунтер» по итогам 2017 г. вырос на 38,1% в рублевом эквиваленте. Доля формата выросла на 1,9 п.п. – 32,9% в 2017 г. против 31% в 2016 году. Крупнейшими сетями среди дискаунтеров являются федеральные сети «Магнит», «Пятерочка», «Монетка». Среди региональных компаний следует упомянуть сети «Чибис», «Аникс», «Пятью пять», «Светофор» и другие.

В целом на российском рынке преобладают «мягкие дискаунтеры»/экономичные супермаркеты. Отметим, что приросту совокупной выручки дискаунтеров способствовало развитие бывших франчайзи «Пятерочки», которые начали работать под собственными брендами [51, с. 1].

Дискаунтер остается одним из наиболее востребованных торговых форматов на российском рынке, несмотря на периодические колебания его доли в объеме сетевого рынка. В 2017 г. суммарное количество торговых точек выросло на 15,9% по сравнению с аналогичным периодом 2016 г.

Российские дискаунтеры по своим характеристикам заметно отличаются от своих западных аналогов, что обусловлено вкусами российских потребителей. Большая часть магазинов работает в формате «мягкого» дискаунтера, близкого к формату «супермаркет». Ассортимент магазинов начал расширяться за счет товаров категории fresh, которая не характерна для дисконтных форматов. В итоге сейчас на российском рынке присутствуют смешанные форматы, которые далеки от классического дискаунтера, где акцент сделан на низкой цене и ограниченном ассортименте товаров [50, с. 1].

Стоит отметить, что в настоящее время популярность «жесткого» дискаунтера увеличивается в связи с повышением роли ценового фактора для покупателей, что позволяет прогнозировать рост выручки магазинов такого формата в 2018 г.

По данным РБК доля супермаркетов по итогам 2017 г. сократилась с 19% до 16,9%, оборот формата в рублевом эквиваленте показал прирост в 15,8%. Начиная с сентября 2017 г., тенденция замедления прироста показателей, начавшаяся в 2016 г., прекратилась благодаря опережающему росту цен и торговой наценки в магазинах. Однако темпы прироста количества супермаркетов сократились с мая 2016 г. по май 2017 г. показатель сократился на 10% (нетто), в то время как общее количество сетевых продовольственных магазинов увеличилось на 13,7%. Темпы прироста выручки супермаркетов федеральных и крупных региональных сетей по итогам 2017 г. продолжила замедляться. Значительно выросла выручка сети премиальных супермаркетов «Азбука вкуса» – по данным компании, показатель вырос на 26,5% по итогам 2017 года, что, однако, меньше прогнозируемого компанией показателя в 40% [50, с. 1].

Таким образом, оценка российского рынка розничной торговли продуктами питания показала, что оборот розничной торговли в 2017 году значительно увеличился. Всего такой показатель в 2017 году составил 27,54 трлн. руб. Оборот розничной торговли в области продуктов питания в 2017 году составил 13,43 трлн. руб., что на 1,05 трлн. руб. больше, в сравнении с 2016 годом. Доля продуктов питания в обороте розничной торговли в 2017 году составила 49%, что на 2% больше, чем в предыдущем году. Оборот розничной торговли по товарам пищевой группы в России в области продуктов питания, включая напитки, табачные изделия составил в 2017 году – 13,43 трлн. руб., что на 1,05 трлн. руб. больше, чем в 2016 году. Причем продукты питания в данном обороте составили 10,9 трлн руб. (81%). Большую часть оборота сетевого продуктового ретейлера составляют так называемые магазины у дома. К ним относятся магазины в шаговой доступности от места жительства потребителей (например, Магнит, Пятёрочка, Дикси и т.д.).

Вывод по главе

В теоретической части настоящего исследования было установлено, что внутренняя среда обладает определенным потенциалом, дает набор возможностей для реагирования на изменения рынка, поведение конкурентов.

Внешняя среда организации – это совокупность факторов, условий и сил, которые влияют на организацию извне и тем самым меняют как ситуацию на рынке, так и поведение организации.

Анализ внешней среды проводится различными методами: конкурентный анализ рынка; сравнение по различным показателям; анкетирование потребителя; метод экспертных оценок; прогнозирование; опросы потребителей; расчет коэффициента удовлетворенности; прочие маркетинговые исследования.

Анализ внутренней среды организации состоит из следующих аспектов: сбор общих данных о предприятии: форме собственности, отраслевой принадлежности и виде собственности, количестве работающих, основных потребителях продукции (услуг) и основных поставщиках сырья; обобщение данных о производственных и материальных потоках; исследование экономического положения, затрагивающего рентабельность, доходы, оборачиваемость фондов и пр.; проведение анализа системы управления, затрагивающего организационную структуру управления, применяемые методы управления, преимущественный стиль управления, используемая методика принятия решений; анализ персонала фирмы, включающий в себя оценку квалификации, знаний и навыков работников, сплоченности коллектива, доминирующих интересов персонала

Также в рамках настоящей главы, была проведена оценка российского рынка розничной торговли продуктами питания, которая показала, что оборот розничной торговли в 2017 году значительно увеличился. Всего такой показатель в 2017 году составил 27,54 трлн. руб. Оборот розничной торговли в области продуктов питания в 2017 году составил 13,43 трлн. руб., что на

1,05 трлн. руб. больше, в сравнении с 2016 годом. Доля продуктов питания в обороте розничной торговли в 2017 году составила 49%, что на 2% больше, чем в предыдущем году.

Оборот розничной торговли по товарам пищевой группы в России в области продуктов питания, включая напитки, табачные изделия составил в 2017 году – 13,43 трлн. руб., что на 1,05 трлн. руб. больше, чем в 2016 году. Причем продукты питания в данном обороте составили 10,9 трлн руб. (81%). Большую часть оборота сетевого продуктового ретейлера составляют так называемые магазины у дома. К ним относятся магазины в шаговой доступности от места жительства потребителей (например, Магнит, Пятёрочка, Дикси и т.д.). Также весомую долю занимают гипермаркеты, которые имеют больший ассортимент товаров, нежели магазины у дома. В целом, можно констатировать, что рынок розничной торговли в России ежегодно будет расти.

ГЛАВА 2 ОЦЕНКА ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ РЕГИОНАЛЬНЫХ КОМПАНИЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

2.1 Анализ внешней среды компаний розничной торговли в Белгородской области

Анализ внешней среды компаний розничной торговли в Белгородской области будет проводиться на основе следующих показателей:

- состояние политики, экономики, природных условий, социально-культурные факторы, инфраструктура, региональное государственное регулирование;

- поставщики;

- потребители.

Государственное регулирование компаний розничной торговли в Белгородской области основано на Постановлении правительства Белгородской области «Об утверждении Стратегии развития торговли в Белгородской области на 2015 - 2016 годы и период до 2020 года», в ходе которого государственными органами осуществляется:

- контроль за деятельностью компаний розничной торговли на соблюдение санитарно-эпидемиологических норм;

- контроль за уровнем цен;

- контроль в области оплаты налогов в государственный бюджет;

- организация благоприятных условий для торговли;

- осуществление и предоставление различных льгот для малых и средних предприятий;

- организация условий для наличия на потребительском рынке области продукции отечественного производства, в том числе областных производителей и т.д.

Также проведем экономическое состояние компаний розничной торговли в Белгородской области, на основе показателей Белгородстата.

Оборот розничной торговли в Белгородской области приведен в таблице 2.1.1.

Таблица 2.1.1 – Оборот розничной торговли в Белгородской области млн. руб.

Наименование показателя	2015	2016	2017	Отклонения 2017 к 2015
Общий оборот розничной торговли	275878,4	298669,8	315389,9	39511,5
Оборот розничной торговли, торговых организаций и ИП	238602,1	263238,2	286904,7	48302,6
Продажа товара на ярмарках и рынках	37276,3	35431,5	28485,2	-87911

По данным таблицы видно, что общий оборот розничной торговли вырос в 2017 году на 39511,5 тыс. руб. в сравнении с 2015 годом. Оборот розничной торговли, торговых организаций и ИП в 2017 году вырос на 48302,6 тыс. руб. Продажа товара на ярмарках и рынках в 2017 году сократился на 87911 тыс. руб., что связано с сокращением продовольственных рынков в Белгородской области и снижением количества помещений для проведения ярмарок.

Далее проведем анализ основных поставщиков компаний розничной торговли Белгородской области. К таким поставщикам относятся: торговые представители или производства.

Компании розничной торговли Белгородской области используют как продукцию отечественного производства, так и зарубежную. В области пищевой продукции компании осуществляют поставку продуктов питания с дальнего зарубежья (различные фрукты, алкогольная продукция и т.д.), с ближнего зарубежья – Беларуссия, Абхазия, Грузия, Польша (фрукты, овощи, продукты питания с длительным сроком хранения).

Обычно скоропортящиеся товары компании розничной торговли в Белгородской области осуществляют поставку продукции от местных производителей.

К основным производителям продуктов питания в Белгородской области являются:

- ПАО «Мираторг» - продукция животноводства и ее полуфабрикаты;
- АО «ЭФКО» - продукция растительного происхождения и жиров (майонез, подсолнечное масло);
- ЗАО «Приосколье» - продукция животноводства (куриное мясо);
- ГК «Слаянка» - продукция кондитерских изделий»;
- ОАО «Белгородский молочный комбинат» - производство молочной продукции (молоко, сметана, йогурты и т.д.);
- ЗАО «Томмолоко» - производство молочной продукции;
- ООО «Колос» - продукция хлебобулочных изделий и т.д.

В целом в Белгородской области производителей пищевых продуктов насчитывается более 100, не считая малые предприятия по производству пищевых продуктов в шаговой доступности (различные пекарни, кондитерские и т.д.).

Итак, проведем SWOT-анализ внешней среды компаний розничной торговли в Белгородской области.

SWOT – это анализ внутренней среды компаний розничной торговли в Белгородской области по параметрам «сильные» и «слабые» стороны, которая определяет потенциальные возможности компаний. Сюда входят такие элементы, как финансы, маркетинг, производство, кадры и административное управление. Внешняя среда, обозначенная как «возможности и угрозы» определяет основные факторы, на которые компании по большей мере не могут повлиять до начала их проявления. В этом случае анализируются такие факторы, как: конкуренты, социальные, политические, экономические, культурные факторы, деятельность групп влияния, партнеров и поставщиков и пр.

Таблица 2.1.2 – SWOT-анализ внешней среды компаний розничной торговли в Белгородской области

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> – За последние годы введено большое количество торговых площадей в Белгородской области для розничной торговли. – Социальная направленность политики государственных органов Белгородской области в отношении развития розничной торговли в области пищевой продукции. – Действуют соглашения между компаниями розничной торговли и государственными органами Белгородской области, направленные на поддержку социально-незащищенных слоев населения и укрепление позиций Белгородских производителей пищевой продукции. – Хорошо развит рынок потребительского кредитования в Белгородской области на нужды компаний розничной торговли. – Высокая насыщенность ассортимента реализуемой на рынке розничной продукции Белгородской области. – Наличие учебных учреждений, осуществляющих начальную и профессиональную подготовку работников сферы розничной торговли в Белгородской области. – Широко представлены розничные торговые сети продуктов питания в Белгородской области (федеральные, региональные и городские). – Крупные компании розничной торговли достаточно равномерно распределены по территории Белгородской области (территориальная доступность товаров и услуг во всех районах города Белгорода и Белгородской области в целом). – Развитость магазинов розничной торговли «у дома» по Белгородской области. – Развитие сети производителей продовольственных товаров Белгородской области. 	<ul style="list-style-type: none"> – Недостаточно сформирован имидж Белгородской области как удобный деловой и туристический центр, для привлечения большого количества покупателей. – Уровень обеспеченности площадями современного формата для компаний розничной торговли в Белгородской области недостаточный по сравнению с нормативом, определенным Стратегией развития торговли Российской Федерации. – Недостаточно развита складская и логистическая инфраструктура в Белгородской области (нет крупных складов для компаний розничной торговли). – Небольшое количество компаний розничной торговли в Белгородской области, приспособленных для маломобильных групп населения (пандусы, калясопарковки и т.д.). – Недостаточно применяются прогрессивные методы обслуживания в компаниях розничной торговли Белгородской области. – Ухудшение качественного состава и профессионального уровня трудовых ресурсов в компаниях розничной торговли Белгородской области. – Диспропорции в размещении предприятий розничной торговли по Белгородской области. – Большая доля нестационарной торговли, осуществляющих торговлю в неустановленных местах. – Имеет место теневой оборот в компаниях розничной торговли Белгородской области. – Номенклатура продуктов питания компаний розничной торговли в Белгородской области не в полной мере соответствует потребностям жителей и гостей региона. – Низкий уровень качества продуктов питания, а именно нет контроля за исполнением по сроку годности. Чаще всего срок годности компаниями розничной торговли в Белгородской области скрывается или подделывается. – Частая просроченная продукция на прилавках в сельской местности Белгородской области.

Продолжение таблицы 2.1.2

Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> – Увеличение покупательской способности населения Белгородской области. – Увеличение количества туристов в Белгородскую область для привлечения к предприятиям розничной торговли. – Увеличение требований потребителей к качеству товаров и к качеству обслуживания в компаниях розничной торговли Белгородской области. – Наблюдается развитие услуг торгового сервиса: внедрение современных технологий, форм и методов товарного обслуживания в компаниях розничной торговли Белгородской области. – Развитие и совершенствование сетевой торговли, что способствует повышению конкурентоспособности в компаниях розничной торговли Белгородской области. 	<ul style="list-style-type: none"> – Жители Белгородской области тратят деньги за его пределами: в Курской области и др. городах. Так как уровень цен на продукты питания значительно ниже, чем в Белгородской области. – Увеличение требований потребителей к качеству товаров и к качеству обслуживания в компаниях розничной торговли Белгородской области. – Неконтролируемый рост цен со стороны поставщиков за пределами Белгородской области, а в частности от иностранных поставщиков (из-за уровня валюты). – Недостаточный объем и высокие цены на производимую в Белгородской области. – Перебои с поставками продукции в компании розничной торговли Белгородской области. – Возможно проникновение на рынок розничной торговли в Белгородской области низкокачественной продукции.

Таким образом, SWOT-анализ внешней среды компаний розничной торговли Белгородской области показал, как преимущества и перспективы, так и недостатки, и угрозы в будущем.

Для дальнейшего анализа внешней среды компаний розничной торговли Белгородской области проведем PEST-анализ, который представлен в таблице 2.1.3.

Матрица PEST-анализа представляет из себя таблицу, разделенную на графы: группа факторов, в каждой из этих групп прописываются сами факторы, их проявление и возможные действия компаний розничной торговли в Белгородской области, направление на предотвращение или минимизацию потерь от их негативного проявления. Все факторы подлежат балльной оценке, отражающие степень влияния или значимости каждого из них для данных организаций.

PEST-анализ – это инструмент выявления социальных (social), технологических (technological), экономических (economic) и политических (political) факторов, которые оказывают непосредственное или

опосредованное влияние на компании розничной торговли Белгородской области и их деятельность.

Разделение всех факторов на четыре основных группы и выделение именно их в качестве наиболее важных связано с тем, что: политика отражает деятельность властей Белгородской области, а значит формирует в определенной степени среду организаций розничной торговли; экономика определяет распределение имеющихся ресурсов в рамках всего государства и в Белгородской области в целом; социальная сфера в данном анализе исследует поведение покупателей и причины того или иного покупательского поведения; технология влияет на возникающие рыночные изменения в условиях труда и производства продуктов.

Таблица 2.1.3 – PEST-анализ внешней среды компаний розничной торговли в Белгородской области

Политические	Экономические
<ul style="list-style-type: none"> – Действующая нормативно-правовая база Белгородской области, регулирующая деятельность компаний розничной торговли – Будущие изменения в законодательстве Белгородской области, регулирующей деятельность компаний розничной торговли – Регулирующие органы и нормы Белгородской области – Политика в сфере потребительского рынка Белгородской области – Финансирование, гранты и поддержка Белгородской области 	<ul style="list-style-type: none"> – Структура доходов и расходов населения Белгородской области – Уровень инфляции в Белгородской области – Изменения в уровне и структуре цен в Белгородской области – Инвестиционный климат в Белгородской области – Налогообложение, определенное для розничной торговли в Белгородской области – Покупательская способность в Белгородской области – Платежеспособный спрос в Белгородской области – Стоимость набора основных продуктов питания в Белгородской области – Соглашения между бизнесом и властью в Белгородской области – Ярмарки, передвижная торговля в Белгородской области – Маркетинговые факторы в Белгородской области – Потребности конечного пользователя в Белгородской области – Основные внешние издержки (энергоносители, транспорт, сырье и комплектующие, коммуникации) в Белгородской области – Динамика занятости населения в Белгородской области

Продолжение таблицы 2.1.3

Социальные	Технологические
------------	-----------------

<ul style="list-style-type: none"> – Демографические изменения в Белгородской области – Возрастная структура населения в Белгородской области – Потребительские предпочтения в Белгородской области – Потребительские ожидания населения в Белгородской области – Модели поведения покупателей в Белгородской области – Реклама и связи с общественностью в Белгородской области – Бренд, репутация компании, имидж – Недоверие к рекламе со стороны конечных потребителей в Белгородской области – Нехватка квалифицированных кадров в Белгородской области – Базовые ценности в Белгородской области – Тенденции образа жизни в Белгородской области – Отношение к работе и отдыху в Белгородской области 	<ul style="list-style-type: none"> – Формирование новых современных форм торгового обслуживания в компаниях розничной торговли в Белгородской области – Переоснащение материально-технической базы розничной торговли на основе нового оборудования и информационных технологий в Белгородской области – Автоматизация управления товародвижением в Белгородской области – Развитие информационных технологий, в том числе интернета в Белгородской области
---	---

Таким образом, факторы, показанные в PEST-анализе, значительно влияют на рынок розничной торговли. Большую часть факторов, влияющих на деятельность компаний розничной торговли в Белгородской области, приходится на политические, экономические и социальные.

Далее проведем 7S-анализ внешней среды компаний розничной торговли в Белгородской области.

Таблица 2.1.4 – 7S-анализ внешней среды компаний розничной торговли в Белгородской области

Элемент 7S	Описание элемента
Стратегия компаний розничной торговли в Белгородской области	Постепенный охват рынка в Белгородской области и выход на лидирующие позиции
Структура компаний розничной торговли в Белгородской области	Структура компаний розничной торговли в Белгородской области имеет одинаковую систему
Система управления компаний розничной торговли в Белгородской области	Регулируется государственными органами в Белгородской области (ПФР, ФФОМС, ФНС, Центром занятости населения Белгородской области)

Продолжение табл. 2.1.4

Сумма навыков компаний розничной торговли в Белгородской области	Навыки, связанные с продажей услуг, хорошо выражены в компаниях, но обслуживание клиентов в компаниях розничной торговли в Белгородской области ряд недостатков
Состав работников компаний розничной торговли в Белгородской области	Состав работников имеет различные категории и возраст. У всех компаний сотрудники работают с 18 до 55 лет
Стиль взаимоотношений компаний розничной торговли в Белгородской области между собой	Взаимоотношения компаний розничной торговли между собой имеют трудности, так как считают себя конкурентами. Каждое предприятие стремится завоевать и привлечь клиентов конкурента выгодными предложениями.
Система ценностей компаний розничной торговли в Белгородской области	В Белгородской области сложилась такая система ценностей: низкий профессионализм сотрудников, то сказывается на обслуживании клиентов, халатность в отношении качества и установления цен на прилавках магазинов.

Как видно 7S-анализ внешней среды компаний розничной торговли в Белгородской области следующих элементов: стратегии компаний розничной торговли в Белгородской области; структуры компаний; системы управления компаниями; сумма навыков компаний; состава работников компаний; стиля взаимоотношений компаний; системы ценностей компаний.

Таким образом, на основе проведенного анализа внешней среды компаний розничной торговли в Белгородской области можно констатировать следующее. К угрозам внешней среды компаний розничной торговли Белгородской области относят: жители Белгородской области тратят деньги за его пределами: в Курской области и др. городах, так как уровень цен на продукты питания значительно ниже, чем в Белгородской области; увеличение требований потребителей к качеству товаров и к качеству обслуживания в компаниях розничной торговли Белгородской области; неконтролируемый рост цен со стороны поставщиков за пределами Белгородской области, а в частности от иностранных поставщиков (из-за уровня валюты); недостаточный объем и высокие цены на производимую в Белгородской области; перебои с поставками продукции в компании розничной торговли Белгородской области; возможно проникновение на

рынок розничной торговли в Белгородской области низкокачественной продукции.

2.2 Оценка внутренней среды компаний розничной торговли в Белгородской области

Оценку внутренней среды компаний розничной торговли в Белгородской области произведем на основе следующих показателей:

- кадровые показатели;
- организация процесса работы;
- основные конкуренты.

Для начала проанализируем кадровую составляющую внутренней среды компаний розничной торговли в Белгородской области.

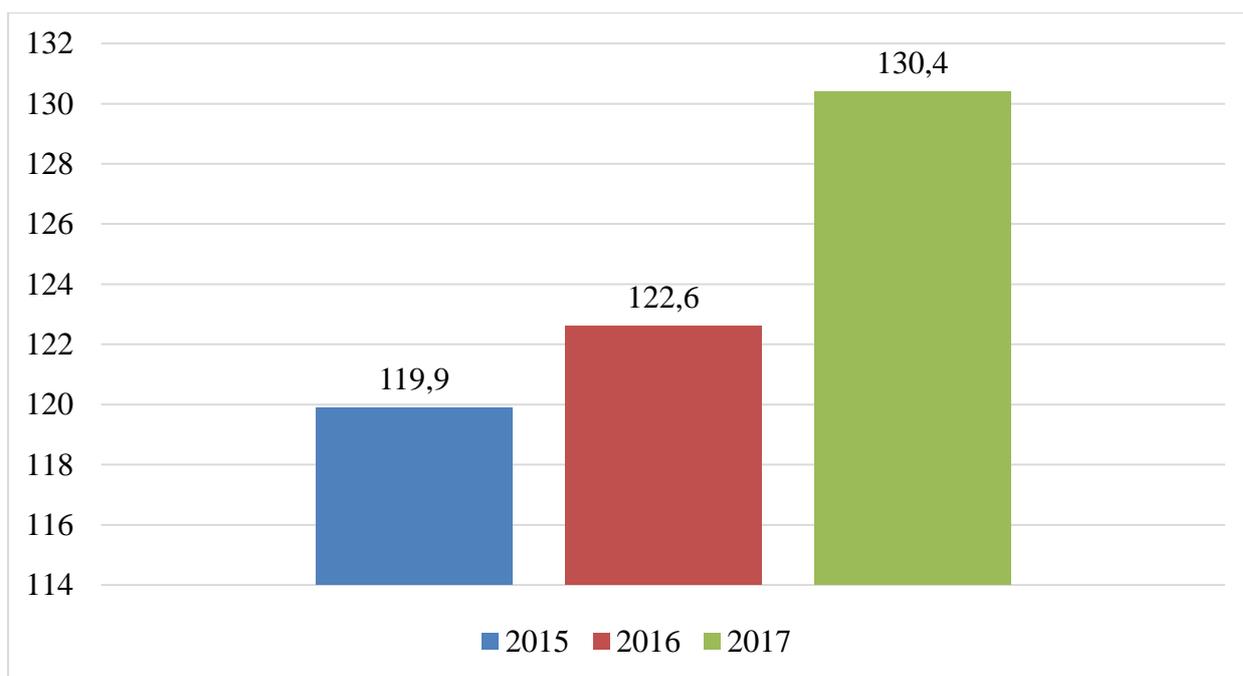


Рисунок 2.2.1 – Численность работников в сфере розничной торговли Белгородской области, тыс. чел.

Таким образом, численность работников в сфере розничной торговли Белгородской области в 2017 году вырос на 10,5 тыс. чел. в сравнении с 2015 годом. Данный рост обусловлен ростом числа предприятий розничной торговли в Белгородской области (Рисунок 2.2.2).

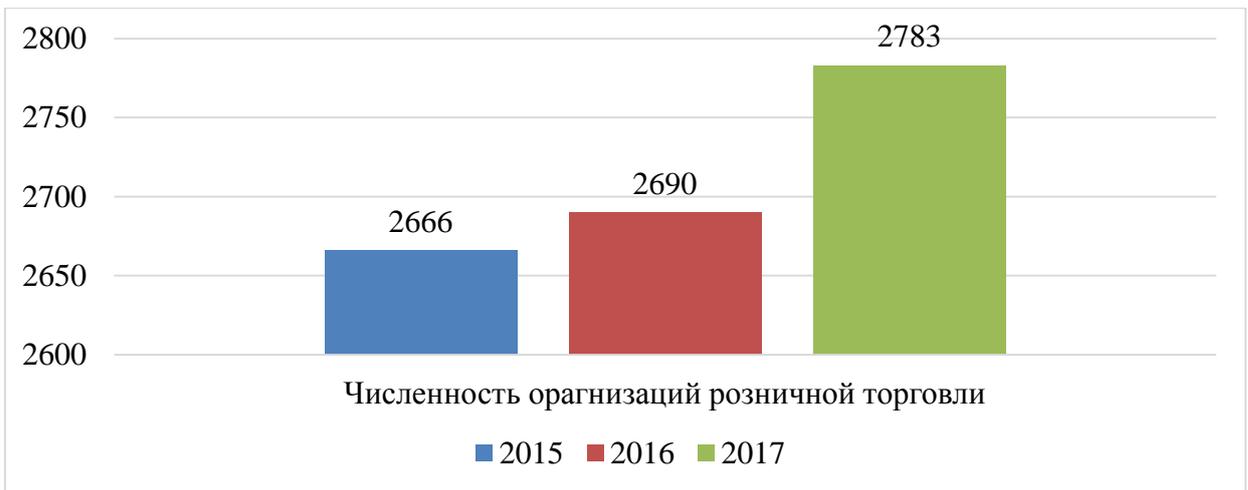


Рисунок 2.2.2 – Численность организаций розничной торговли в Белгородской области

Далее проанализируем структуру компаний розничной торговли по Белгородской области в 2018 году (рис. 2.2.3).

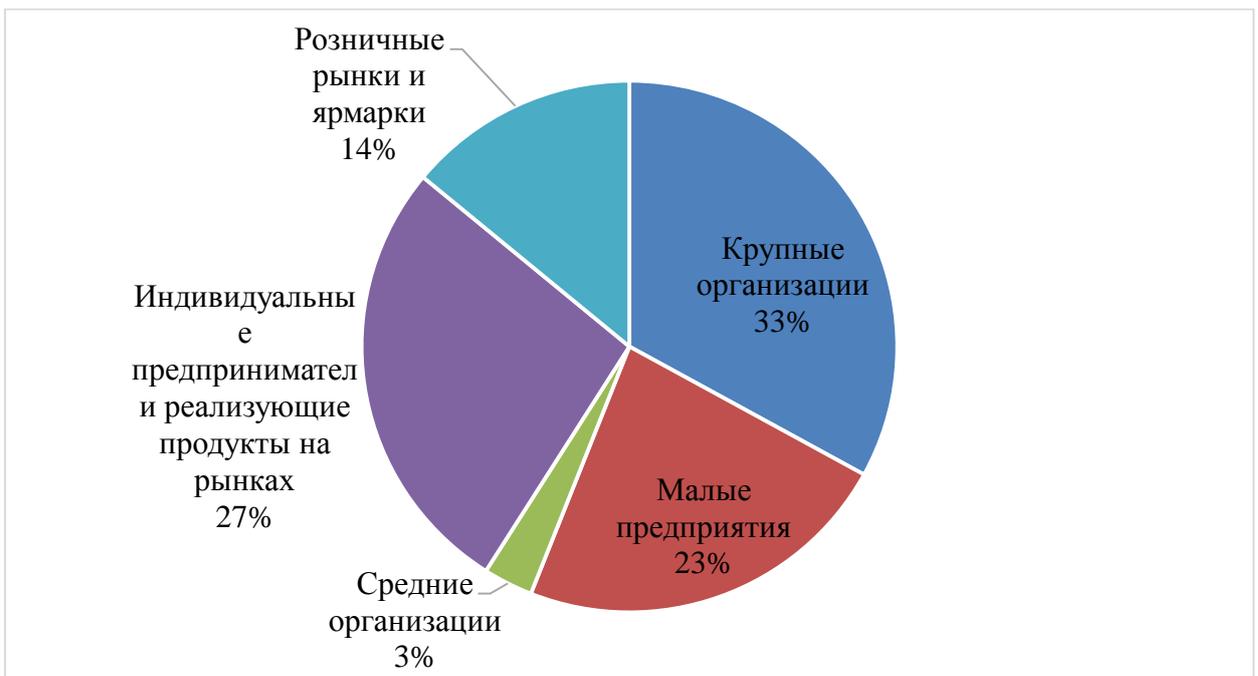


Рисунок 2.2.3 – Структура компаний розничной торговли по Белгородской области в 2018 г., в %

Таким образом, большинство компаний розничной торговли в Белгородской области приходится на крупные организации (33%). 27% компаниями розничной торговли в Белгородской области являются индивидуальные предприниматели, реализующие продукты на рынках. 23%

являются малыми предприятиями. 14% занимают розничные рынки и ярмарки.

Так, к крупным организациям розничной торговли в белгородской области относятся следующие компании: «Гипермаркет Линия», «Магнит», «Пятерочка», «Перекресток», «Европа» и другие.

К рынкам и ярмаркам относятся: Центральный рынок г. Белгорода, Овощебаза г. Белгород, ТЦ «Семейный» (отдел продуктового рынка), ТЦ «Урожай Спутник», Центральный рынок г. Строитель, Центральный рынок г. Губкин, Центральный рынок г. Старый Оскол и другие.

Далее рассмотрим удельный вес оборота розничной торговли в области пищевой продукции в Белгородской области (рис. 2.2.4).

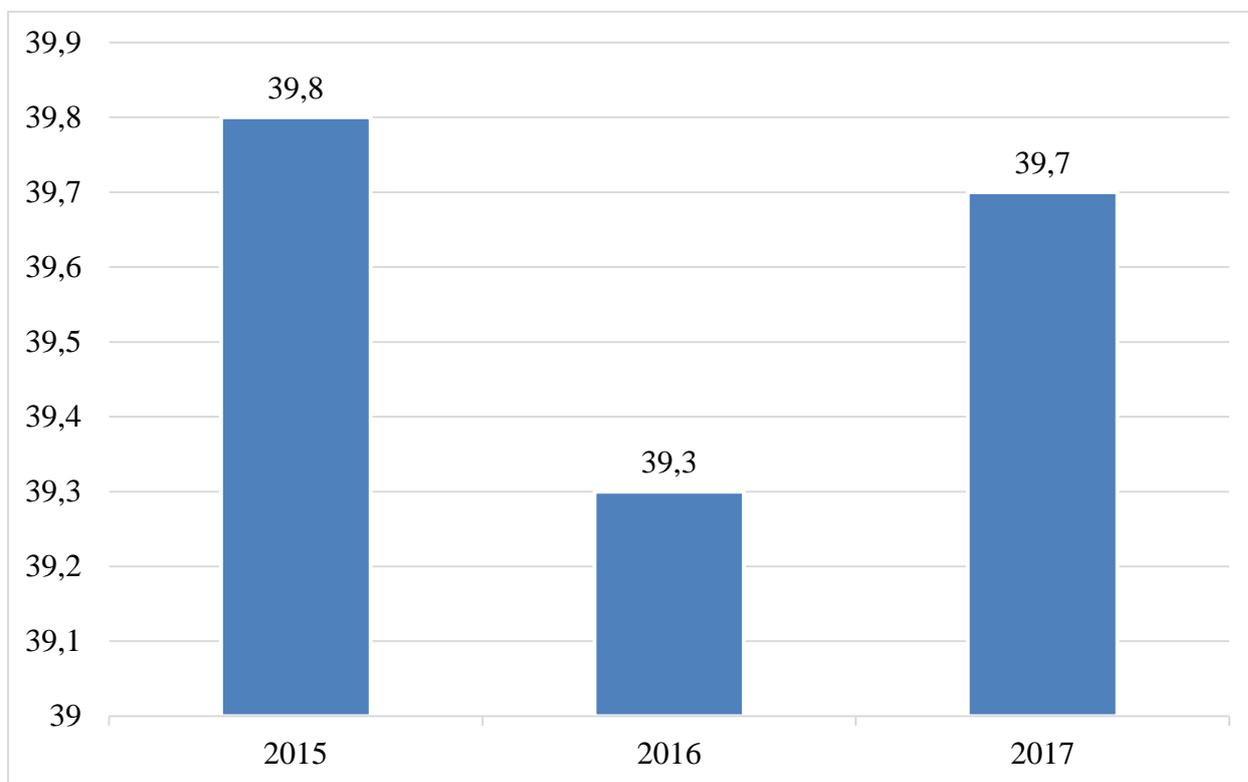


Рисунок 2.2.4 – Удельный вес оборота розничной торговли в области пищевой продукции в Белгородской области, в %

Таким образом, можно установить, что весь оборота предприятий розничной торговли в области пищевой продукции в Белгородской области сократился в 2017 году на 0,1% в связи с увеличением доли розничной торговли в непродовольственном секторе.

Далее проведем SWOT-анализ внутренней среды компаний розничной торговли в Белгородской области (таблица 2.2.1).

Таблица 2.2.1 – SWOT-анализ внутренней среды компаний розничной торговли в Белгородской области

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> – Передовое импортное оборудование и технологии в компаниях розничной торговли Белгородской области – Отлаженная информационная система получения заказов в компаниях розничной торговли Белгородской области – Стабильные отношения с поставщиками в компаниях розничной торговли Белгородской области – Собственная база НИОКР в компаниях розничной торговли Белгородской области – Высококвалифицированный персонал в компаниях розничной торговли Белгородской области – Наличие сертификата ISO 9000 в компаниях розничной торговли Белгородской области – Минимальные потери и хищения в компаниях розничной торговли Белгородской области 	<ul style="list-style-type: none"> – Ограниченность складов в компаниях розничной торговли Белгородской области – Отсутствие региональных представительств в компаниях розничной торговли Белгородской области – Слабая координация подразделений по обслуживанию потребителей в компаниях розничной торговли Белгородской области – Отсутствие опыта у ряда работников в компаниях розничной торговли Белгородской области – Отсутствие собственного грузового транспорта в компаниях розничной торговли Белгородской области (касается малых предприятий) – Недостаток оборотных средств в компаниях розничной торговли Белгородской области
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> – Высокие темпы роста спроса на товар в компаниях розничной торговли Белгородской области – Незаменимость товара в компаниях розничной торговли Белгородской области – Возможность получения квоты на экспорт в ЕС в компаниях розничной торговли Белгородской области – Большая емкость рынка Белгородской области – Отсутствие товаров - субститутов в компаниях розничной торговли Белгородской области – Увеличение числа потребителей по мере выхода из кризиса в компаниях розничной торговли Белгородской области 	<ul style="list-style-type: none"> – Ужесточение конкуренции между существующими конкурентами компаний розничной торговли Белгородской области – Сезонные колебания спроса на товар в компаниях розничной торговли Белгородской области – Риск появления новых конкурентов компаний розничной торговли Белгородской области – Риск порчи и пропажи товара в пути в компаниях розничной торговли Белгородской области – Угроза со стороны движения в защиту природы в Белгородской области

Таким образом, к основным недостаткам внутренней среды компаний розничной торговли в Белгородской области относят: ограниченность складов в компаниях розничной торговли Белгородской области; отсутствие региональных представительств в компаниях розничной торговли

Белгородской области; слабая координация подразделений по обслуживанию потребителей в компаниях розничной торговли Белгородской области; отсутствие опыта у ряда работников в компаниях розничной торговли Белгородской области; отсутствие собственного грузового транспорта в компаниях розничной торговли Белгородской области (касается малых предприятий); недостаток оборотных средств в компаниях розничной торговли Белгородской области.

Далее проведем 7S-анализ внутренней среды компаний розничной торговли в Белгородской области.

Таблица 2.2.2 – 7S-анализ внутренней среды компаний розничной торговли в Белгородской области

Элемент 7S	Описание элемента
Стратегия компаний розничной торговли в Белгородской области	Постепенный охват рынка текущем ассортиментом
Структура компаний розничной торговли в Белгородской области	Бюрократическая машина
Система управления компаний розничной торговли в Белгородской области	Система обработки заказов и работы с клиентами, контроль работы отделов, управление персоналом.
Сумма навыков компаний розничной торговли в Белгородской области	Навыки, связанные с продажей услуг, хорошо выражены в компании. Недостает управленческих и аналитических навыков
Состав работников компаний розничной торговли в Белгородской области	Высокое количество работников и сложные системы их мотивации.
Стиль взаимоотношений компаний розничной торговли в Белгородской области	Демократичный, частично хаотичный стиль управления.
Система ценностей компаний розничной торговли в Белгородской области	Энтузиазм и высокий профессионализм

Таким образом, анализ внутренней среды организаций розничной торговли в Белгородской области показал, численность работников в сфере розничной торговли Белгородской области в 2017 году вырос на 10,5 тыс. чел. в сравнении с 2015 годом. Данный рост обусловлен ростом числа предприятий розничной торговли в Белгородской области. Большинство компаний розничной торговли в Белгородской области приходится на крупные организации (33%). 27% компаниями розничной торговли в

Белгородской области являются индивидуальные предприниматели, реализующие продукты на рынках. 23% являются малыми предприятиями. 14% занимают розничные рынки и ярмарки. К основным недостаткам внутренней среды компаний розничной торговли в Белгородской области были отнесены следующие: ограниченность складов в компаниях розничной торговли Белгородской области; отсутствие региональных представительств в компаниях розничной торговли Белгородской области; слабая координация подразделений по обслуживанию потребителей в компаниях розничной торговли Белгородской области; отсутствие опыта у ряда работников в компаниях розничной торговли Белгородской области; отсутствие собственного грузового транспорта в компаниях розничной торговли Белгородской области (касается малых предприятий); недостаток оборотных средств в компаниях розничной торговли Белгородской области.

2.3 Позиция АО «Тандер» на региональном рынке розничной торговли

В рамках настоящей работы проведем анализ позиций компании розничной торговли в Белгородской области на примере АО «Тандер». АО «Тандер» является акционером сети продовольственных магазинов «Магнит».

«Магнит» – одна из ведущих розничных сетей в стране, так и в Белгородской области. Компания работает для того, чтобы отвечать всем потребностям и желаниям покупателей в Белгородской области.

«Магнит» является лидером по количеству магазинов и территории их размещения в Белгородской области. По состоянию на 30 ноября 2018 г. сеть насчитывает 182 торговых точек в Белгородской области.

Розничная сеть ведет свою деятельность в мультиформатной модели, что позволяет «Магниту» удовлетворять разные потребности и желания покупателей в Белгородском регионе. «Магнит» – это магазины шаговой доступности, рядом с жилыми домами и основными пешеходными и

транспортными потоками. Торговая площадь объектов – 200-600 кв. м. В магазинах «Магнит» большую часть ассортимента составляют продукты питания повседневного спроса – свежие овощи и фрукты, хлеб, молочная и мясная продукция, кондитерские изделия и другие товары.

Для начала проведем анализ внешней и внутренней среды АО «Тандер», после чего перейдем к оценке позиции данной компании на рынке розничной торговли в Белгородской области. Компанией АО «Тандер» в 2018 году было проведено анкетирование среди своих покупателей, результаты были нами проанализированы и изложены ниже.

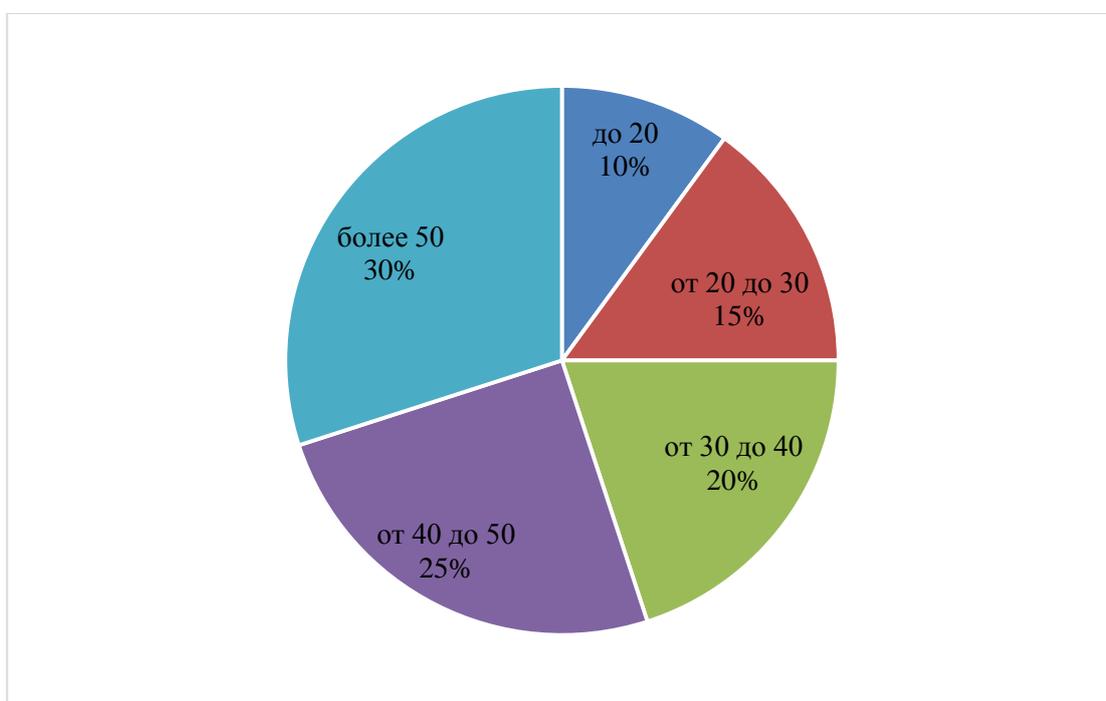


Рисунок 2.3.1 – Сегментирование потребителей АО «Тандер» по возрасту в Белгородской области, лет.

Таким образом, большая часть клиентов АО «Тандер» в Белгородской области приходится на пенсионеров (30%) в возрасте от 50 лет и выше, а также на 40-50 лет (25%), и на людей в возрасте от 30 до 40 лет (20%).

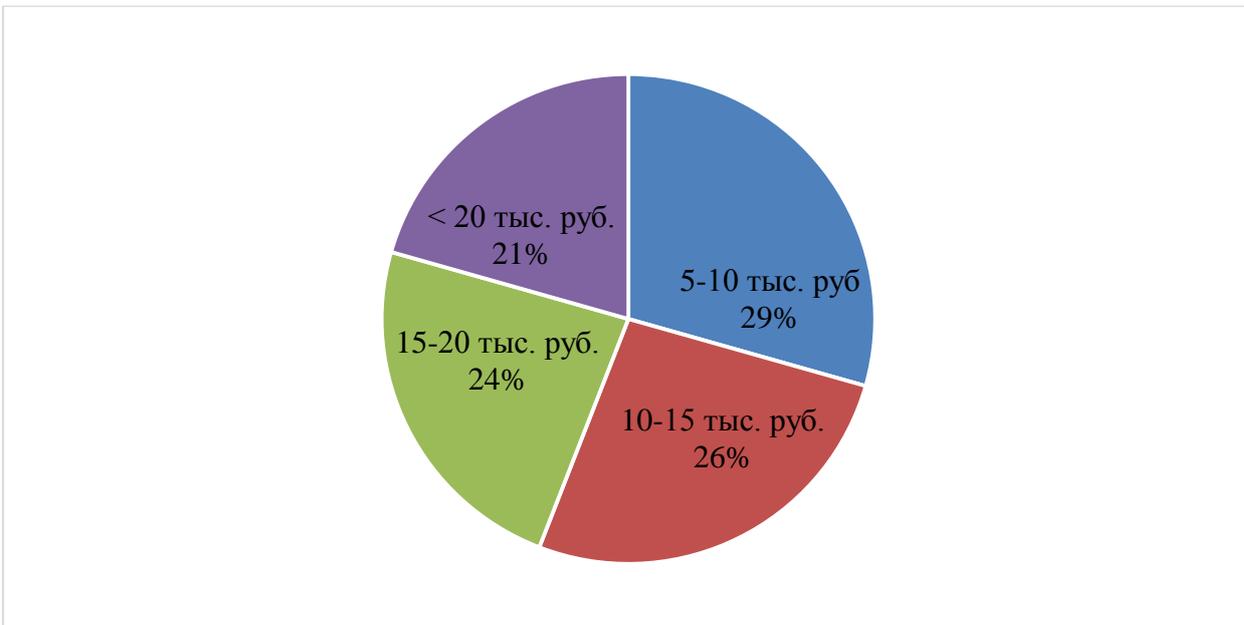


Рисунок 2.3.2 – Сегментирование потребителей Белгородской области АО «Тандер» по их уровню дохода

По данным рисунка видно, что большую часть покупателей АО «Тандер» приходится на уровень дохода от 5-10 тыс. руб. (29%), 10-15 тыс. руб. (26%), а также 15-20 тыс. руб. (24%) и больше 20 тыс. руб. (21%).

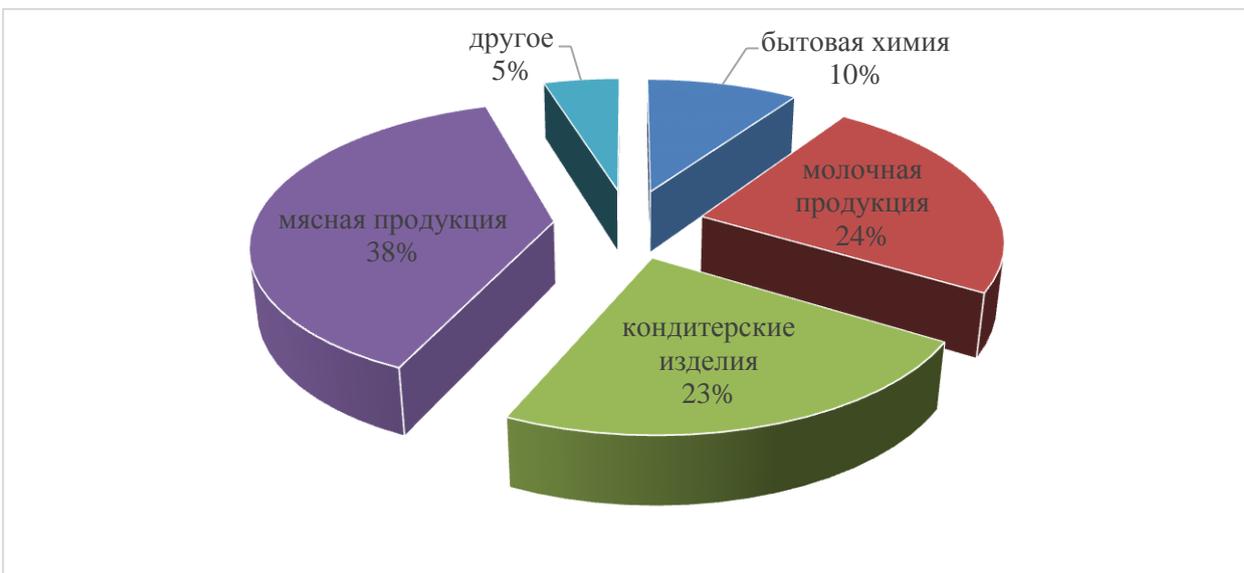


Рисунок 2.3.3 – Сегментирование потребителей АО «Тандер» в Белгородской области по их предпочтению типа продукта

Таким образом, большая часть потребителей Белгородской области (38%) приобретает мясную продукцию в АО «Тандер», а также молочную продукцию (24%) и кондитерские изделия (23%).

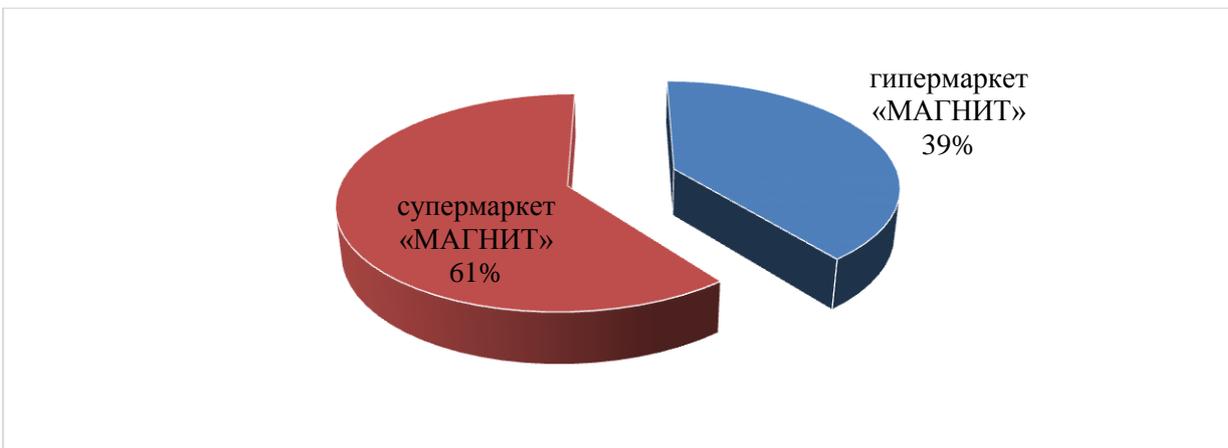


Рисунок 2.3.4 – Сегментирование потребителей АО «Тандер» в Белгородской области по предпочитаемому ими месту совершения покупок

Таким образом, большая часть покупок совершается в супермаркетах АО «Тандер» - это магазины в шаговой доступности.

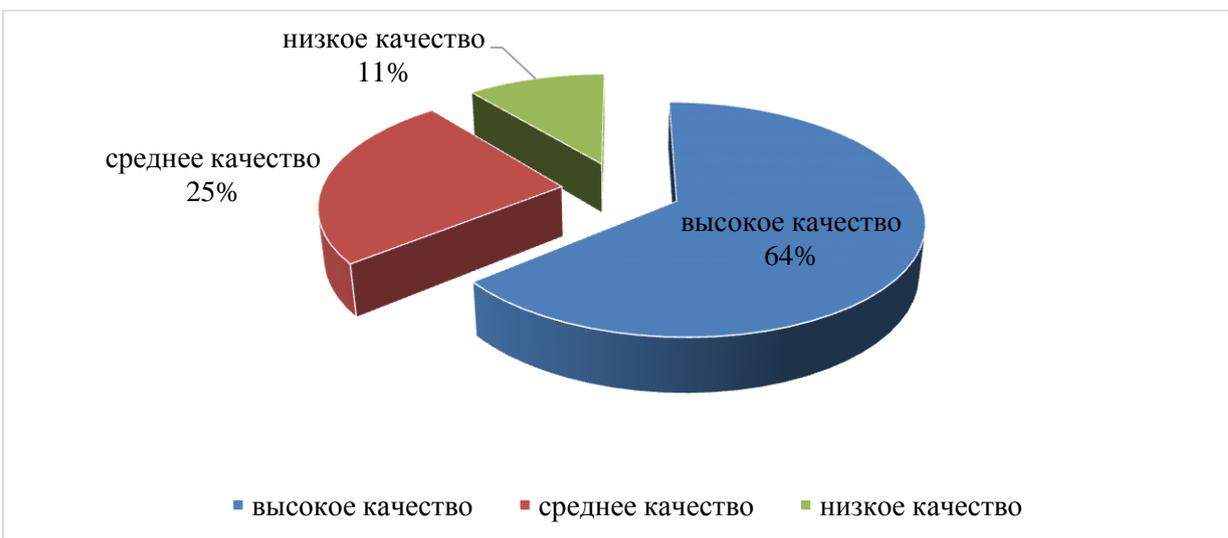


Рисунок 2.3.5 – Сегментация потребителей АО «Тандер» в Белгородской области, по их оценке качества товара

Таким образом, потребители АО «Тандер» указали о высоком качестве товаров (64%), 11% клиентов считает, что товары имеют низкое качество (возможно связано с просроченностью продуктов).

Далее проведем SWOT-анализ внешней и внутренней среды АО «Тандер» на рынке розничной торговли в Белгородской области (Таблица 2.3.1).

Таблица 2.3.1 – SWOT-анализ внешней и внутренней среды АО «Тандер» на рынке розничной торговли в Белгородской области

	Сильные стороны	Слабые стороны
Внешняя среда	1. Развитая маркетинговая политика и налаженная маркетинговая стратегия в АО «Тандер» Белгородской области	1 Большое число конкурентов в Белгородской области - «Пятерочка», «Линия»
	2. Новые технологии в АО «Тандер» Белгородской области	2. Экономический кризис в России, влияющий на заработную плату клиентов АО «Тандер» в Белгородской области
	3. Захват смежных сегментов рынка розничной торговли Белгородской области	3. Региональное законодательное регулирование, в частности на запрет продажи алкоголя по определенному времени
	4. Дополнительные услуги АО «Тандер» Белгородской области	4. Затраты на грузоперевозки АО «Тандер» Белгородской области
	5. Тенденции спроса АО «Тандер» Белгородской области	5 Соблюдение сохранности товара в торговом зале, потери от краж и брака
	6. Сотрудничество с известными производителями	6. Широкий ассортимент-от продуктов питания до средств личной гигиены и бытовой химии АО «Тандер» в Белгородской области
	Преимущества	Недостатки
Внутренняя среда	1. Большой опыт работы	1. Мало дополнительных источников прибыли в АО «Тандер». Например, в АО «Тандер» Белгородской области нет собственной кулинарии, выпечки
	2. Высокое качество товаров повседневного спроса по доступной цене в АО «Тандер» Белгородской области	2. Отсутствие головного офиса на территории Белгородской области.
	3. Известность фирмы АО «Тандер» на территории Белгородской области	3. Большое количество очередей в час-пик в магазинах Белгородской области АО «Тандер»
	4. Высокие продажи магазинов АО «Тандер» в Белгородской области	4. Низкая заработная плата персонала АО «Тандер» в Белгородской области
	5. Низкая себестоимость товаров, соответственно доступная цена АО «Тандер» в Белгородской области	5. Низкое качество обслуживания клиентов АО «Тандер» в Белгородской области, что связано с низкой заработной платой сотрудников
	6. Удовлетворенность клиентов АО «Тандер» в Белгородской области. Сплоченный коллектив АО «Тандер» в Белгородской области. Качественное торговое оборудование в АО «Тандер» в Белгородской области	

По данным таблицы видно, что недостатками во внутренней среде АО «Тандер» Белгородской области являются: мало дополнительных источников прибыли в АО «Тандер», например, в АО «Тандер» Белгородской области

нет собственной кулинарии, выпечки; отсутствие головного офиса на территории Белгородской области; большое количество очередей в час-пик в магазинах Белгородской области АО «Тандер»; низкая заработная плата персонала АО «Тандер» в Белгородской области; низкое качество обслуживания клиентов АО «Тандер» в Белгородской области, что связано с низкой заработной платой сотрудников.

Недостатками во внешней среде в Белгородской области являются: большое число конкурентов в Белгородской области - «Пятерочка», «Линия»; экономический кризис в России, влияющий на заработную плату клиентов АО «Тандер» в Белгородской области; региональное законодательное регулирование, в частности на запрет продажи алкоголя по определенному времени; затраты на грузоперевозки АО «Тандер» Белгородской области; соблюдение сохранности товара в торговом зале, потери от краж и брака; широкий ассортимент-от продуктов питания до средств личной гигиены и бытовой химии АО «Тандер» в Белгородской области.

Далее составим PEST-анализ внешней среды АО «Тандер» в Белгородской области (таблица 2.3.2).

Таблица 2.3.2 – PEST-анализ внешней среды АО «Тандер» в Белгородской области

<p style="text-align: center;">Политические</p> <ul style="list-style-type: none"> – Количественные и качественные ограничения на импорт, а также в условиях Белгородской области; – Отсутствие поддержки со стороны государственных органов Белгородской области; – Несовершенство законодательной базы Белгородской области 	<p style="text-align: center;">Экономические</p> <ul style="list-style-type: none"> – Уровень доходов и расходов населения Белгородской области – Нестабильность курса валют; – Рост процентных ставок на кредитование.
<p style="text-align: center;">Социальные</p> <ul style="list-style-type: none"> – Демографические изменения в Белгородской области – Отношение населения Белгородской области к отечественным товарам 	<p style="text-align: center;">Технологические</p> <ul style="list-style-type: none"> – Доступность информационных технологий в Белгородской области – Уровень государственных инвестиций в Белгородской области – Уровень развития инноваций и технологий в розничной торговле в Белгородской области

Таким образом, на внешнюю среду АО «Тандер» в Белгородской области оказывает значительные факторы: политические, экономические, социальные и технологические.

Проведем анализ позиции АО «Тандер» на рынке розничной торговли в Белгородской области. Для начала проанализируем основных конкурентов АО «Тандер» на рынке розничной торговли в Белгородской области.

Таблица 2.3.3 – Основные конкуренты АО «Тандер» на рынке розничной торговли в Белгородской области

Наименование предприятия	Доля на рынке Белгородской области, %
АО «Тандер»	32,83
X5 Retail Group (Пятерочка)	34,77
Metro Cash & Carry	1,24
Ашан	1,29
Линия	18,66
Европа	8,77
Перекресток	2,44

Таким образом, на основе проведения анализа основных конкурентов АО «Тандер» можно установить, что основным конкурентом, безусловно, является X5 Retail Group (Пятерочка), доля которого на рынке в Белгородской области составляет 34,77%. Также конкурентом АО «Тандер» является крупная сеть гипермаркетов «Линия», доля которого на рынке Белгородской области составляет 18,66%. В данном случае АО «Тандер» необходимо увеличивать свою долю на рынке в Белгородской области.

Проведем анализ качества конкурентной среды АО «Тандер» в Белгородской области.

Таблица 2.3.4 – Анализ качества конкурентной среды АО «Тандер» в Белгородской области.

Название предприятия	Спецификация магазина	Сильные стороны	Слабые стороны
АО «Тандер»	Розничная продажа продовольственных и непродовольственных товаров на территории белгородской области	Ассортимент товаров Цены Удобное месторасположение Реклама	Качество обслуживания Качество продуктов не всегда отвечает заявленным требованиям График работы Нет программы лояльности (дисконтных карт)

Продолжение таблицы 2.3.4

X5 Retail Group (Пятерочка)	Розничная продажа продовольственных и непродовольственных товаров на территории Белгородской области	Выгодное месторасположение Реклама Цены для любой категории населения Есть программа лояльности (дисконтные карты)	Большие очереди в кассу Качество продуктов не всегда отвечает заявленным требованиям Качество обслуживания
Линия	Розничная продажа продовольственных и непродовольственных товаров на территории Белгородской области	Ассортимент товаров Реклама Цены для любой категории населения Есть программа лояльности (дисконтные карты)	Качество обслуживания В час-пик большие очереди Не работают все кассы
Европа	Розничная продажа продовольственных и непродовольственных товаров на территории Белгородской области	Ассортимент товаров Цены Удобное месторасположение Есть программа лояльности (дисконтные карты)	Качество обслуживания В час-пик большие очереди Не работают все кассы

Таким образом, АО «Тандер» имеет следующие недостатки в отличие от своих конкурентов в Белгородской области: низкое качество обслуживания; низкое качество продуктов не всегда отвечает заявленным требованиям (сроки хранения); график работы; нет программы лояльности (дисконтных карт).

Из проведенного исследования в данном параграфе было установлено, АО «Тандер» можно установить, что основным конкурентом, безусловно, является X5 Retail Group (Пятерочка), доля которого на рынке в Белгородской области составляет 34,77%. Также конкурентом АО «Тандер» является крупная сеть гипермаркетов «Линия», доля которого на рынке Белгородской области составляет 18,66%. В данном случае АО «Тандер» необходимо увеличивать свою долю на рынке в Белгородской области. АО «Тандер» имеет следующие недостатки в отличие от своих конкурентов в Белгородской области: низкое качество обслуживания; низкое качество продуктов не всегда отвечает заявленным требованиям (сроки хранения); график работы; нет программы лояльности (дисконтных карт).

Вывод по главе

На основе проведенного исследования **во второй главе** можно сделать следующие выводы.

Был проведен анализ внешней среды компаний розничной торговли в Белгородской области можно констатировать следующее. К угрозам внешней среды компаний розничной торговли Белгородской области относят: жители Белгородской области тратят деньги за его пределами: в Курской области и др. городах, так как уровень цен на продукты питания значительно ниже, чем в Белгородской области; увеличение требований потребителей к качеству товаров и к качеству обслуживания в компаниях розничной торговли Белгородской области; неконтролируемый рост цен со стороны поставщиков за пределами Белгородской области, а в частности от иностранных поставщиков (из-за уровня валюты); недостаточный объем и высокие цены на производимую в Белгородской области; перебои с поставками продукции в компании розничной торговли Белгородской области; возможно проникновение на рынок розничной торговли в Белгородской области низкокачественной продукции.

Анализ внутренней среды организаций розничной торговли в Белгородской области показал, численность работников в сфере розничной торговли Белгородской области в 2017 году вырос на 10,5 тыс. чел. в сравнении с 2015 годом. Данный рост обусловлен ростом числа предприятий розничной торговли в Белгородской области. Большинство компаний розничной торговли в Белгородской области приходится на крупные организации (33%). 27% компаниями розничной торговли в Белгородской области являются индивидуальные предприниматели, реализующие продукты на рынках. 23% являются малыми предприятиями. 14% занимают розничные рынки и ярмарки. К основным недостаткам внутренней среды компаний розничной торговли в Белгородской области были отнесены следующие: ограниченность складов в компаниях розничной торговли

Белгородской области; отсутствие региональных представительств в компаниях розничной торговли Белгородской области; слабая координация подразделений по обслуживанию потребителей в компаниях розничной торговли Белгородской области; отсутствие опыта у ряда работников в компаниях розничной торговли Белгородской области; отсутствие собственного грузового транспорта в компаниях розничной торговли Белгородской области (касается малых предприятий); недостаток оборотных средств в компаниях розничной торговли Белгородской области.

Анализ позиции АО «Тандер» в Белгородской области показал, что АО «Тандер» можно установить, что основным конкурентом, безусловно, является X5 Retail Group (Пятерочка), доля которого на рынке в Белгородской области составляет 34,77%. Также конкурентом АО «Тандер» является крупная сеть гипермаркетов «Линия», доля которого на рынке Белгородской области составляет 18,66%. В данном случае АО «Тандер» необходимо увеличивать свою долю на рынке в Белгородской области. АО «Тандер» имеет следующие недостатки в отличие от своих конкурентов в Белгородской области: низкое качество обслуживания; низкое качество продуктов не всегда отвечает заявленным требованиям (сроки хранения); график работы; нет программы лояльности (дисконтных карт).

ГЛАВА 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РЕГИОНАЛЬНЫХ КОМПАНИЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ В УСЛОВИЯХ РЫНКА

3.1 Выявленные угрозы и риски внешней и внутренней среды АО Тандер

В ходе анализа внешней и внутренней среды АО «Тандер», представленной во второй главе настоящей диссертационной работы, были выявлены следующие проблемы и угрозы:

1. Имеется большое число конкурентов в Белгородской области - «Пятерочка», «Линия»;
2. Экономический кризис в России, влияющий на заработную плату клиентов АО «Тандер» в Белгородской области;
3. Региональное законодательное регулирование, в частности на запрет продажи алкоголя по определенному времени;
4. Затраты на грузоперевозки АО «Тандер» Белгородской области;
5. Слабое соблюдение сохранности товара в торговом зале, потери от краж и брака;
7. Мало дополнительных источников прибыли в АО «Тандер». Например, в АО «Тандер» Белгородской области нет собственной кулинарии, выпечки;
8. Отсутствие головного офиса на территории Белгородской области;
9. Большое количество очередей в час-пик в магазинах Белгородской области АО «Тандер»;
10. Низкая заработная плата персонала АО «Тандер» в Белгородской области;
11. Низкое качество обслуживания клиентов АО «Тандер» в Белгородской области, что связано с низкой заработной платой сотрудников.

Все данные угрозы и проблемы значительно влияют на внешнюю и внутреннюю среду АО «Тандер» в Белгородской области.

С точки зрения клиентов АО «Тандер», выделим ключевые проблемы в деятельности организации на территории Белгородской области:

– Качество обслуживания. Многие клиенты заметили, что качество обслуживания в магазинах АО «Тандер» остается в плачевном состоянии. Такая проблема зависит от ряда причин: от качества обучения и заработной платы сотрудников. К сожалению обучение сотрудников в данной организации происходит, только через наставника, других методов обучения нет.

– Качество продуктов не всегда отвечает заявленным требованиям. Чаще всего к такой проблеме относится срок годности продуктов питания, а именно его слабый контроль.

– Режим работы. Как отмечают многие клиенты, режим работы магазина не всегда удобен. К примеру, в магазинах «Пятёрочка» режим работы начинается с 8:00, а в некоторых магазинах с 7:30, в то время, как в магазинах АО «Тандер» режим работы начинается с 8:30.

– Нет программы лояльности (дисконтных карт). Такой фактор как мотивирование клиентов – очень важен для любой компании. К сожалению, в АО «Тандер» нет программ лояльности, как например, в магазинах «Пятёрочка» такая программа есть, и клиентам удобнее покупать продукты там, где есть возможность экономии.

Далее проведем анализ рисков внешней и внутренней среды АО «Тандер» в Белгородской области.

Для начала рассмотрим финансовые риски АО «Тандер», на основе финансовой отчетности, представленной в Приложении 1.

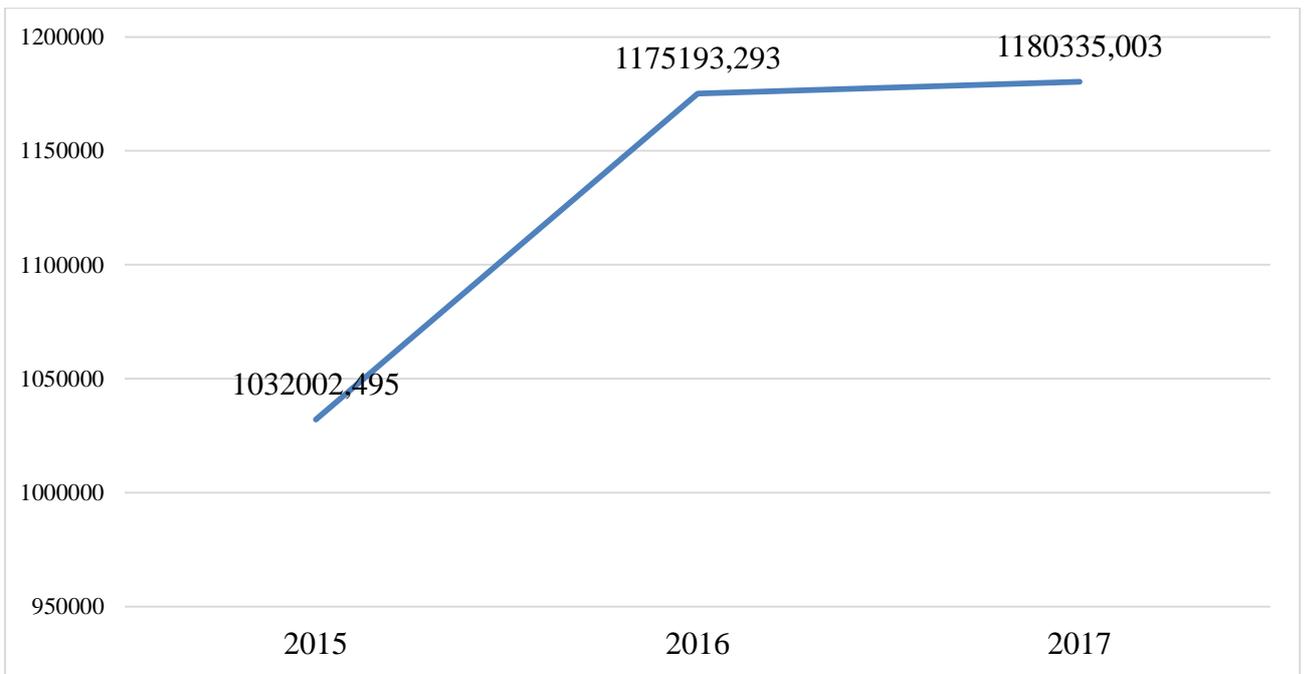


Рисунок 3.1.1 – Динамика выручки АО «Тандер» за 2015 – 2017 год, млн. руб.

Выручка АО «Тандер» так же показывает растущую динамику в последние 3 года, но темп роста постепенно замедляется, что говорит о том, что в 2018 году возможно снижение данного показателя.

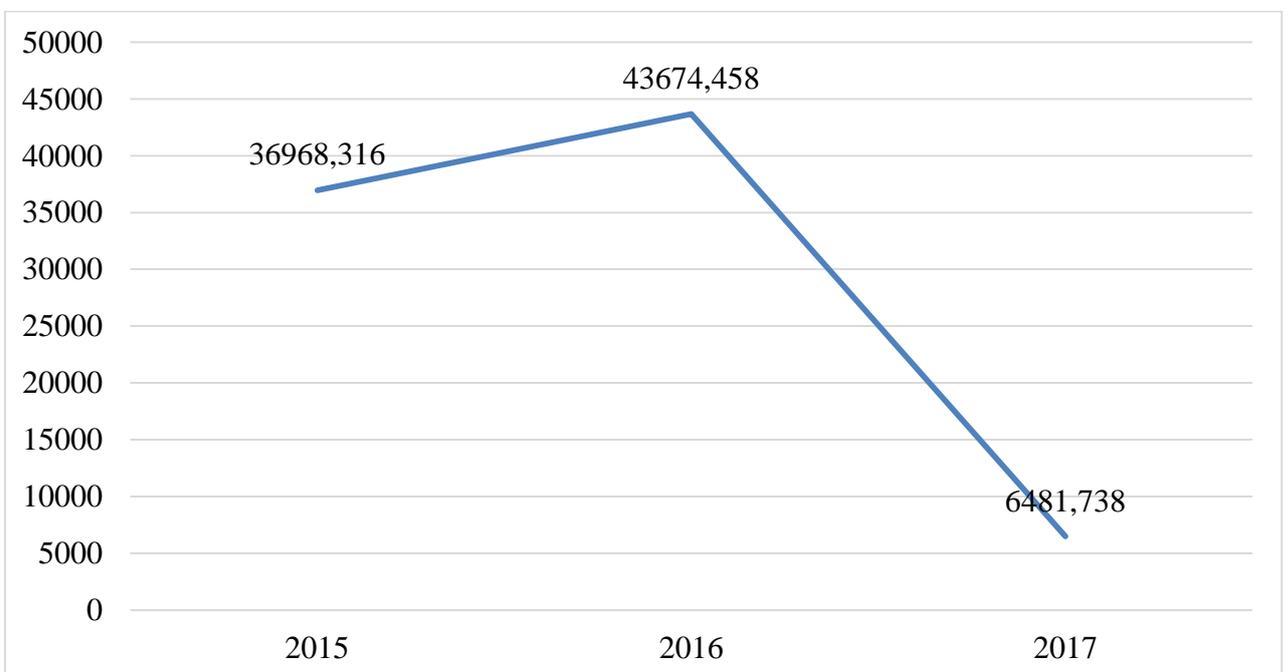


Рисунок 3.1.2 – Динамика чистой прибыли АО «Тандер» за 2015 – 2017 год, млн. руб.

У компании несколько лет наблюдается сокращение прибыли, что связано с падением рентабельности и ростом издержек, что влечет за собой финансовые риски.

Также стоит отметить риски низкого потребительского спроса.

Бизнес АО «Тандер» в Белгородской области напрямую зависит от размера реально располагаемых доходов населения региона. Неблагоприятные экономические условия и низкий уровень потребительского спроса могут сказаться на рентабельности бизнеса, объёмах продаж и привести к снижению выручки и прибыли сети.

В АО «Тандер» в Белгородской области возникают риски высокой конкуренции в отрасли.

Розничная торговля продуктами питания и товарами широкого потребления является одной из самых высоко конкурентных. Эта сфера постоянно развивается и изменяется, поэтому организации нужно быстро адаптироваться к новым условиям. Выход на рынок новых конкурентов и использование более агрессивных методов продвижения может ещё усложнить конкурентную борьбу и сказаться на текущем положении АО «Тандер» в Белгородской области.

Также существенным является риск роста издержек АО «Тандер» в Белгородской области. В результате роста затрат на оплату труда и аренду помещений (аренда помещений в Белгородской области ежегодно растет, с уровнем роста цен), а также повышения закупочных цен на приобретаемые организацией товары, услуги и сырьё, рентабельность бизнеса может снизиться.

Стоит отметить риск изменения процентных ставок и условий кредитования. В связи с тем, что АО «Тандер» привлекает заёмное финансирование для расширения своей торговой сети, тенденция к удорожанию стоимости долга может негативно отразиться на возможностях обслуживать текущие обязательства и привлекать новые средства для развития.

Существует также риск плохого управления и недружественного отношения к миноритарным акционерам АО «Тандер».

Руководство компании АО «Тандер» может придерживаться ошибочной стратегии развития, совершать неэффективные сделки, невыгодные с точки зрения увеличения стоимости бизнеса, а также игнорировать интересы миноритарных акционеров.

Итак, на основе вышесказанного можно сформулировать важные угрозы и риски внешней и внутренней среды, которые необходимо устранить АО «Тандер» в Белгородской области.



Рисунок 3.1.3 – Угрозы и риски внешней и внутренней среды АО «Тандер» в Белгородской области

Таким образом, угрозами и рисками внешней и внутренней среды АО «Тандер» в Белгородской области являются: высокая конкуренция; снижение

финансовых результатов организации, в связи с ростом издержек; низкое качество обслуживания; не проводится обучение персонала; высокая текучесть кадров; высокая «просроченность» продуктов и слабый контроль за ними; нет собственных производимых товаров.

3.2 Направления совершенствования деятельности АО Тандер на региональном рынке

Как видно из анализа во второй главе, основными рисками снижения деятельности являются: высокая текучесть кадров, в связи с неудовлетворением условий труда; не проводится комплексное обучение персонала.

Поэтому в качестве главного направления совершенствования деятельности АО «Тандер» предлагаем пересмотреть систему персонала, как внутреннюю среду организации. Персонал, является главной составляющей внутренней среды организации, неправильное им управление влечет за собой: низкое качество обслуживания клиентов в торговой зоне, высокая текучесть и т.д.

Таким образом, для улучшения кадровой составляющей внутренней среды АО «Тандер» предлагаем внедрение кадрового консультирования в рамках магазинов на территории Белгородской области.

Для начала рассмотрим сущностные характеристики кадрового консультирования для региональной сети АО «Тандер» в Белгородской области. Кадровое консультирование представляет собой консультационные услуги, осуществляемые компанией, по вопросам управления персоналом. Данный вид услуг направлен на оказание помощи менеджерами высшего звена компании в сфере управления человеческими ресурсами.

На рисунке 3.2.1 представлена модель сущности кадрового консультирования.

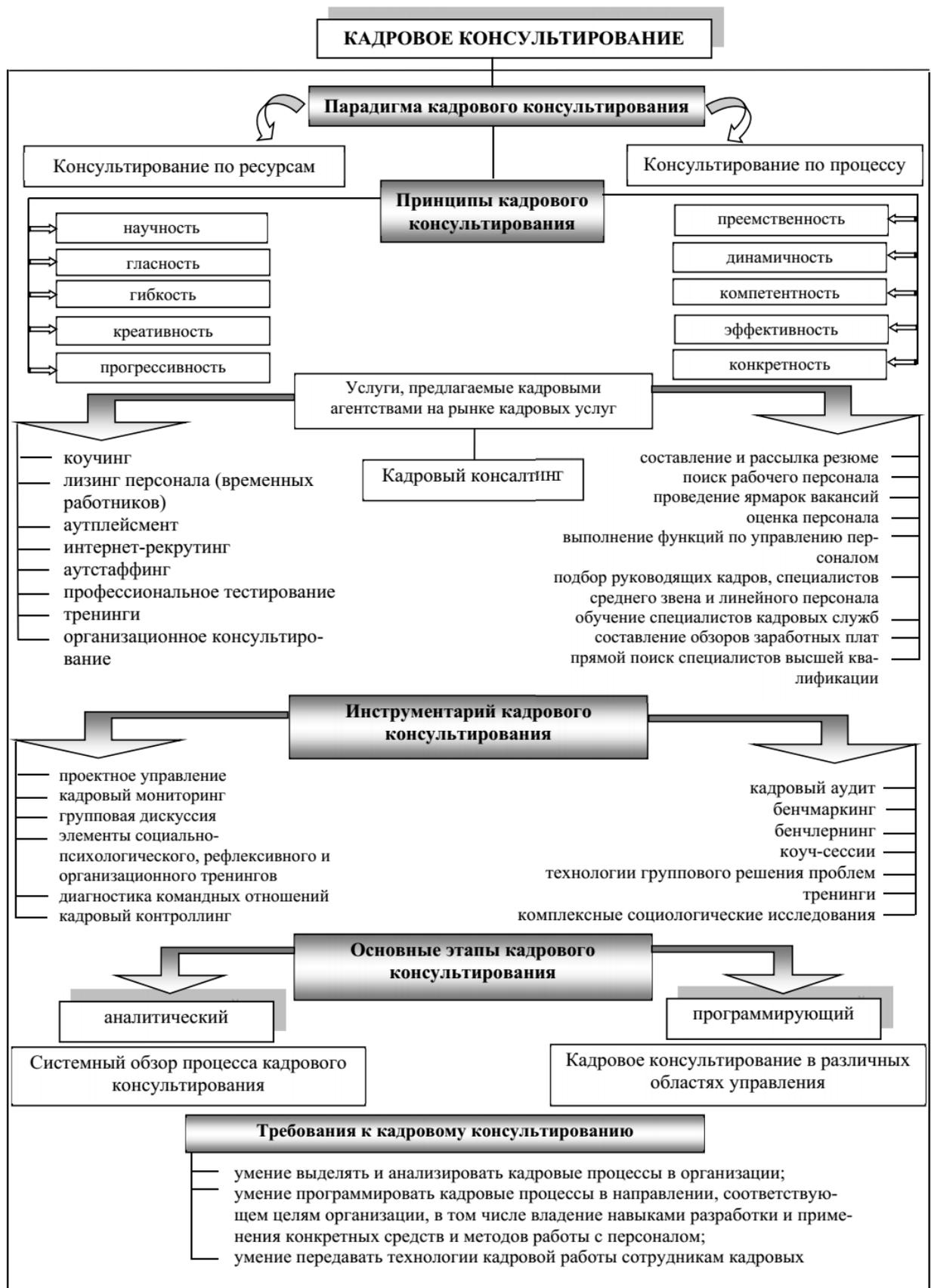


Рисунок 3.2.1 – Модель сущности кадрового консультирования в организации

На самом деле кадровое консультирование или кадровый консалтинг является целым спектром услуг и включает в себя:

1. Помощь в разработке должностных инструкций, которые представляют собой документ, регламентирующий производственные полномочия и обязанности сотрудников. Данный документ разрабатывается менеджерами подразделений для своих непосредственных подчиненных. Руководитель высшего звена составляет инструкцию для сотрудников, находящихся в прямом его подчинении. Те в свою очередь, разрабатывают должностные инструкции для работников подразделений, которыми они руководят. Основным требованием к должностной инструкции является предельная ясность того, чем данная работа отличается от всех других работ.

2. Помощь в комплектации кадрами. Она начинается с анализа потребности в кадрах, определения требований к кандидатам. Далее проводится поиск кандидатов на вакантные должности, из которых впоследствии производится по специально наработанным технологиям отбор. На заключительном этапе заключается контракт с будущим работником, в котором оговаривается характер и условия работы, определяется дата выхода кандидата на работу.

3. Адаптация новых сотрудников, которая включает в себя ознакомление с коллективом компании, особенностями трудовой деятельности, структурой руководства. Также не маловажным моментом является представление нового работника остальным членам коллектива. От того насколько успешно и быстро человек адаптируется на новом месте будет зависеть его удачное прохождение испытательного срока и быстрота включения в работу. Кадровый консультант помогает менеджерам компании в разработке эффективной программ адаптации, которая включает в себя целый комплекс мероприятий.

4. Оценка персонала – это определения эффективности выполнения сотрудниками своих должностных обязанностей и соответствия их организационным целям компании. Сходной процедурой является

аттестация, которая уже имеет юридическую силу и по её результатам руководство компания имеет право увольнять, совершать перестановки сотрудников.

5. Обучение и профессиональное совершенствование персонала играет важную роль в кадровом консалтинге – в условиях технологического прогресса и быстрого развития информационных технологий. Специалисты по кадровому консалтингу помогают организовать обучение сотрудников компании и разрабатывают специальные методики. Обучение персонала может проходить непосредственно на рабочем месте и включать в себя такие методики как инструктаж, ротация, наставничество, но может проходить и вне рабочего места в виде лекций, деловых игр, видеотренинга, самостоятельного обучения.

6. Мотивация персонала может быть индивидуальной или групповой. Существует целая система мероприятий, которые направлены на повышение мотивации сотрудников предприятий. Консультанты агентства помогают менеджерам компаний на практике применить те или иные виды мотиваций и поощрений, которые повысят эффективность использования человеческих ресурсов.

7. Кадровый консультант помогает оптимизировать систему оплаты труда. Основным принципом данных мероприятий является соединить материальную заинтересованность работников со стратегическими задачами компании.

8. Создание корпоративной культуры, которая представляет собой специфический для данной организации набор ценностей, отношений, поведенческих норм. Корпоративная культура определяет типичный для данной организации подход к решению проблем. Она является внутренней средой, вокруг которой выстраивается вся организация. Коллектив компании будет работать как единый механизм, только в том случае, если все его сотрудники чётко осознают, в чём заключается корпоративная культура их организации и будут соответствовать ей.

9. Кадровое делопроизводство, которое занимается регламентированием движения кадров, а именно: приём на работу, перевод на другую работу, увольнение, предоставление отпусков, командирование.

10. Специалисты по агентства предоставляют консультации по трудовому праву, которое призвано регулировать главным образом социально-трудовые отношения.

11. Оценка и организация безопасности в плане надёжности персонала и партнеров, технологии хранения коммерческой тайны. Это включает в себя разработку ряда внутренних документов компании, которые представляют собой обязательства сотрудников по неразглашению сведений, составляющих коммерческую тайну, а также сам перечень данных сведений.

Итогом деятельности консультанта по кадровому консалтингу является увеличение, как индивидуальной производительности труда каждого работника, так и повышение эффективности деятельности АО «Тандер» на территории Белгородской области в целом.

Итак, нами была разработана модель кадрового консультирования для АО «Тандер» в Белгородской области, которая представлена на рисунке 3.2.2.

Кадровый консалтинг – это деятельность, которая напрямую связана с решением всевозможных кадровых вопросов, возникающих у руководителей высшего звена организации, и направленная на эффективное использование человеческих ресурсов организации. Часто эффективный кадровый консалтинг может помочь куда быстрее набрать необходимых специалистов и составить наиболее оптимальное предложение для требуемых работников, чем любые иные методы, находящиеся в распоряжении работодателя.

Как можно понять из рисунка 3.2.2, каждую задачу из которых возможно решить при помощи кадрового консалтинга, таковая деятельность является достаточно востребованной на территории Российской Федерации и может помочь практически каждому руководителю. При этом спектр услуг и решаемых в рамках кадрового консалтинга задач не ограничивается

нижеприведенным списком – это лишь часть возможностей, которые открывает данный инструмент.

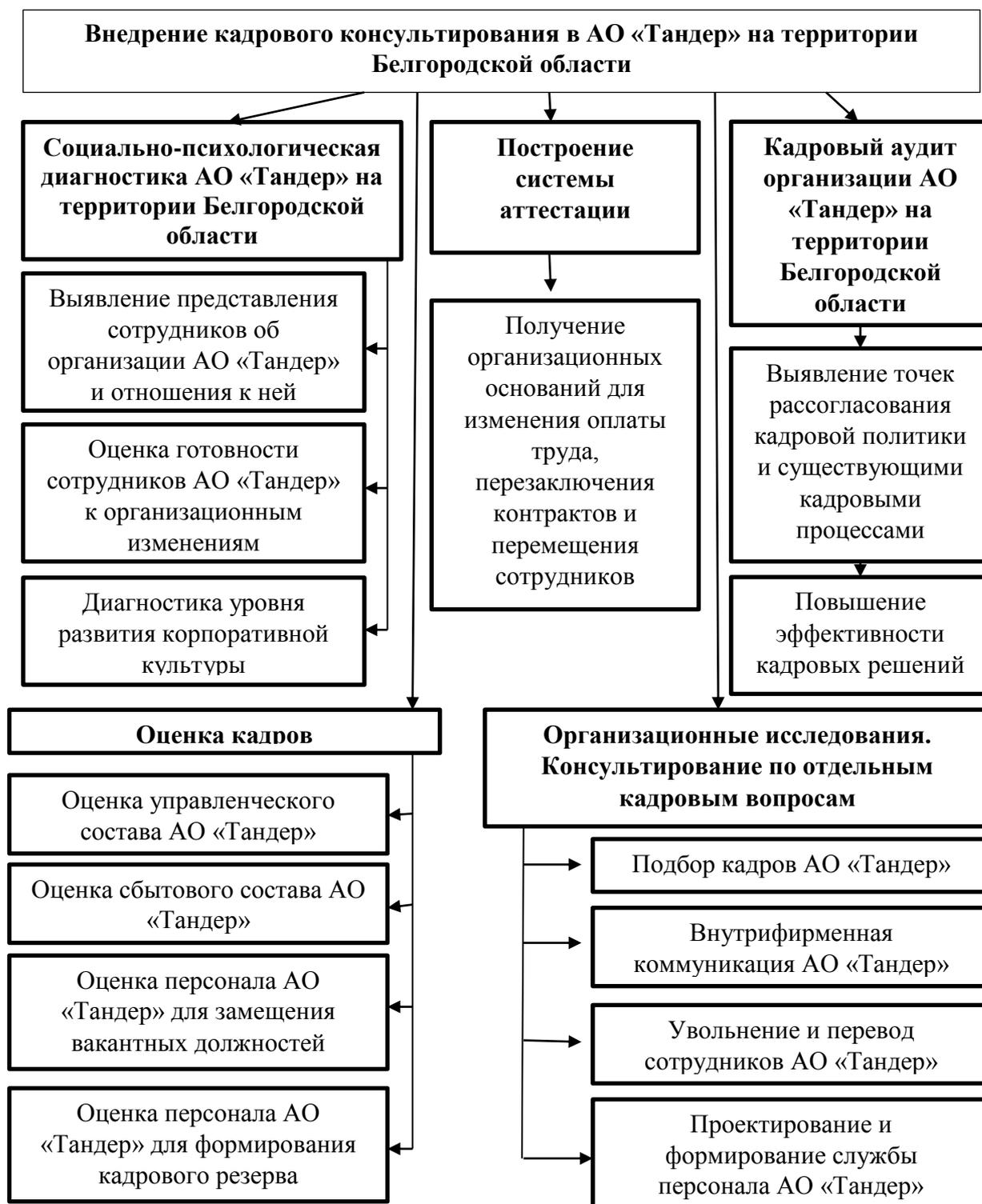


Рисунок 3.2.2 – Модель кадрового консультирования в АО «Тандер» в Белгородской области

Итак, данная модель кадрового консультирования, предложенная нами для АО «Тандер» в Белгородской области будет затрагивать все

управленческие процессы, для улучшения внутренней среды организации. Пересмотр системы оплаты труда и обучения поможет АО «Тандер» увеличить производительность труда, а в целом улучшится обслуживание клиентов, тем самым улучшится не только внутренняя среда, но и внешняя.

Далее проведем анализ этапов планирования внедрения кадрового консультирования в АО «Тандер» в Белгородской области (рис. 3.2.3).

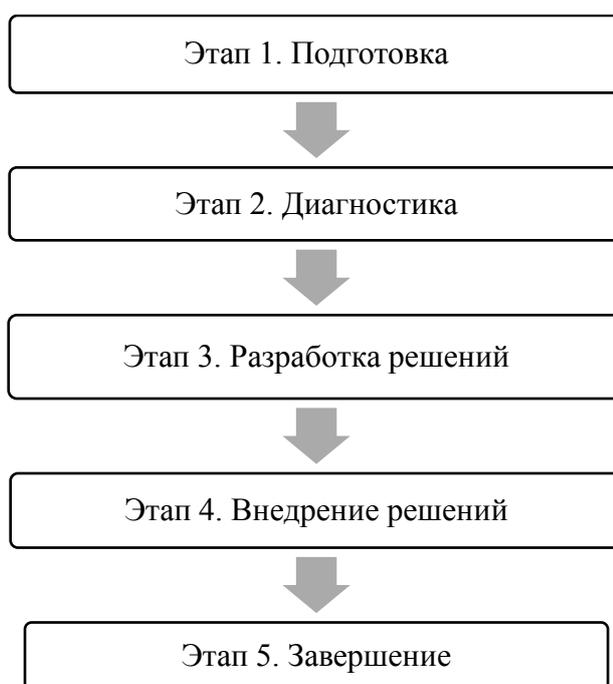


Рисунок 3.2.3 – Этапы внедрения кадрового консультирования в АО «Тандер» в Белгородской области

Итак, для внедрения кадрового консультирования в АО «Тандер» на территории Белгородской области необходимо подготовить различные документы и проект по внедрению кадровых консультантов. Провести диагностику системы управления персоналом, на основе которой провести разработку решений по урегулированию проблем в данной области.

В ходе осуществления кадрового консультирования в АО «Тандер» на территории Белгородской области осуществляется пересмотр системы обучения и развития сотрудников. Такой процесс представлен на рисунке 3.2.4.

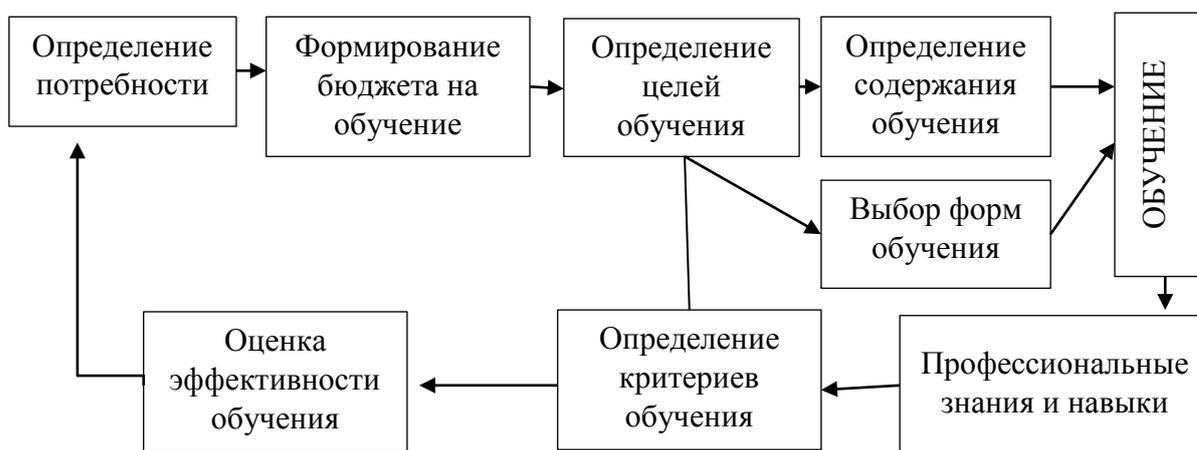


Рисунок 3.2.4 – Предлагаемая схема процесса обучения персонала АО «Тандер» в Белгородской области, решаемая кадровым консультированием

Итак, для улучшения внешней и внутренней среды АО «Тандер» в Белгородской области нами было предложено внедрение кадрового консультирования. Главным вопросом, решаемым кадровым консультированием в организации является обучение и развитие персонала АО «Тандер» Белгородской области. От эффективности обучения и развития персонала зависят ряд показателей деятельности АО «Тандер»:

- качество обслуживания клиентов;
- контроль над состоянием торгового оборудования и товара;
- увеличение производительности труда;
- увеличение инициативности со стороны сотрудников для улучшения жизнедеятельности организации;
- улучшение логистической и сбытовой системы внутри каждого магазина АО «Тандер»;
- увеличение постоянных клиентов, за счет улучшения качество обслуживания и эффективного контроля над сроками хранения товаров и т.д.

На основе модели внешней и внутренней среды, представленной в первой главе настоящего исследования, с учетом предложенных мероприятий для АО «Тандер» Белгородской области, составим модель внутренней и внешней среды организации, которая будет выглядеть следующим образом:



Рисунок 3.2.5 – Модель внешней и внутренней среды АО «Тандер» в Белгородской области с учетом внедрения кадрового консультирования

Таким образом, на основе выявленных угроз и рисков, были предложены направления совершенствования деятельности АО Тандер на региональном рынке. В качестве главного направления совершенствования деятельности АО «Тандер» нами было предложено внедрение кадрового консультирования в рамках магазинов по Белгородской области.

3.3 Оценка эффективности и практическая значимость

Таким образом, для совершенствования деятельности АО «Тандер» в Белгородской области нами было предположено внедрение кадрового консультирования.

Практическая значимость данного внедрения безусловно необходимо и возможно к использованию не только для организации АО «Тандер» в Белгородской области, но и для подобных компаний в данной области.

Для определения эффективности предлагаемого мероприятия необходимо произвести расчет всех затрат, необходимых на реализацию. Для начала проведем расчет на организацию кадрового консультирования – найм сотрудников сферы управления персоналом, специализирующихся на кадровом консультировании.

Таблица 3.3.1 – Расчет затрат на кадровых специалистов

Показатель	Стоимость, тыс. руб.	Кол-во	Всего, тыс. руб.
Найм сотрудников кадрового консультирования, в рамках заработной платы службы управления персоналом АО «Тандер» в Белгородской области	-	-	-
Заработная плата сотрудников кадрового консультирования	30	10	300 в мес. 3600 в год
Аренда помещения, г. Белгород, 80м ²	40	12 мес.	480 в год
Оргтехника (компьютеры, МФУ)	50	10	500
Офисная мебель	30	10	300
Канцелярский товары	5	10	50
Итого:	-	-	4930

Таким образом, затраты на кадровых консультантов составит 4930 тыс. руб. в год. Далее проведем расчет на проведение кадрового консультирования в филиалах АО «Тандер» по Белгородской области, а именно транспортные расходы для выезда по магазинам организации.

Таблица 3.3.2 – Расчет затрат на проведение кадрового консультирования в филиалах АО «Тандер» по Белгородской области

Показатель	Стоимость, тыс. руб.	Кол-во	Всего, тыс. руб.
Водитель	20	5	100 в мес. / 1200 в год
Автомобиль	600	5	3000
Расходы на топливо	10	5	50
Проведение кадрового консультирования в рамках филиала (входит в заработную плату кадрового консультанта)	-	-	-
Итого:	-	-	4250

Таким образом, на реализацию кадрового консультирования, а именно на транспортные расходы, потребуется 4250 тыс. руб. Далее разработаем систему мероприятий на внедрение кадрового консультирования.

Таблица 3.3.3 – Мероприятия по внедрению кадрового консультирования для АО «Тандер» в Белгородской области

Мероприятие	Сроки реализации	Ответственное лицо
Найм сотрудников кадрового консультирования	Январь 2020 год	Начальник отдела кадров в АО «Тандер» по Белгородской области, кадровый специалист
Аренда помещения для сотрудников кадрового консультирования	Январь 2020 год	Начальник отдела кадров в АО «Тандер» по Белгородской области, кадровый специалист
Оборудование помещения для сотрудников кадрового консультирования	Январь 2020 год	Начальник отдела кадров в АО «Тандер» по Белгородской области, кадровый специалист
Введение в курс специалистов кадрового консультирования	Февраль 2020 год	Начальник отдела кадров в АО «Тандер» по Белгородской области, кадровый специалист
Проведение кадрового консультирования в филиалах АО «Тандер» в Белгородской области	Март 2020 год	Начальник отдела кадров в АО «Тандер» по Белгородской области, кадровый специалист
Анализ результатов кадрового консультирования в филиалах АО «Тандер» в Белгородской области	Июль 2020 год	Начальник отдела кадров в АО «Тандер» по Белгородской области, кадровый специалист
Выявление недостатков в системе управления персоналом кадрового консультирования в филиалах АО «Тандер» в Белгородской области	Август 2020 год	Начальник отдела кадров в АО «Тандер» по Белгородской области, кадровый специалист
Решение выявленных проблем в управлении персоналом кадрового консультирования в филиалах АО «Тандер» в Белгородской области	Сентябрь 2020 год	Начальник отдела кадров в АО «Тандер» по Белгородской области, кадровый специалист
Оценка эффективности мероприятий по улучшению управления персоналом кадрового консультирования	Ноябрь-декабрь 2020 год	Начальник отдела кадров в АО «Тандер» по Белгородской области, кадровый специалист

На основе проведенных расчетов проведем оценку эффективности предлагаемого мероприятия. Предположим, что рост выручки и

себестоимости продаж составит 5% (прогнозное значение, от внедрения кадрового консультирования), расходы на введение кадрового консультирования в размере 9180 тыс. руб. будут внесены в коммерческие расходы.

Таблица 3.3.4 – Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Показатель	2017	План 2020	Отклонение
Выручка	1180335003	1239351753	59016750,15
Себестоимость продаж	886693532	931028208,6	44334676,6
Валовая прибыль	293641471	308323544,6	14682073,55
Коммерческие расходы	311626327	311635507	9180
Прибыль от продаж	-17984856	-3311962,45	14672893,55

По данным таблицы видно, что прибыль от продаж увеличилась, от внедрения, предложенного нами мероприятия, не смотря на низкий ее показатель в отчетном году. Внедрение кадрового консультирования, все же улучшит не только внутреннюю среду АО «Тандер» в Белгородской области, но и улучшит финансовый показатель – прибыль от продаж.

Вывод по главе

На основе проведенного исследования в **третьей главе** сделаем ряд выводов.

В рамках данной главы были выявлены угрозы и риски внешней и внутренней среды АО Тандер: высокая конкуренция; снижение финансовых результатов организации, в связи с ростом издержек; низкое качество обслуживания; не проводится обучение персонала; высокая текучесть кадров; высокая просроченность продуктов и слабый контроль за ними; нет собственных производимых товаров.

Также было установлено, что основными рисками снижения деятельности АО «Тандер» в Белгородской области являются: высокая текучесть кадров, в связи с неудовлетворением условий труда; не проводится комплексное обучение персонала. Поэтому в качестве главного направления совершенствования деятельности АО «Тандер» нами был предложен

пересмотр системы персонала, как внутренней среды организации. Персонал, является главной составляющей внутренней среды организации, неправильное им управление влечет за собой: низкое качество обслуживания клиентов в торговой зоне, высокая текучесть и т.д. Таким образом, для улучшения кадровой составляющей внутренней среды АО «Тандер» нами было предложено внедрение кадрового консультирования в рамках магазинов АО «Тандер» по Белгородской области. Инвестиции в развитие и обучение персонала выступают важнейшим фактором экономического роста и повышения конкурентоспособности АО «Тандер» в Белгородской области, а в целом улучшается внутренняя среда организации.

На основе данных мероприятий, была проведена оценка их эффективности, в ходе которой установлено, что затраты на найм кадровых консультантов составит 4930 тыс. руб. в год., а на реализацию кадрового консультирования, а именно на транспортные расходы, потребуется 4250 тыс. руб. С учетом данных расходов была проведена оценка эффективности по финансовым результатам организации, в ходе которой установлено, что прибыль от продаж увеличилась, от внедрения кадрового консультирования, не смотря на низкий ее показатель в отчетном году. Внедрение кадрового консультирования, улучшит не только внутреннюю среду АО «Тандер» в Белгородской области, но финансовый показатель – прибыль от продаж.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе проведенного исследования можно сделать ряд выводов.

В теоретической части настоящего исследования было установлено, что внутренняя среда обладает определенным потенциалом, дает набор возможностей для реагирования на изменения рынка, поведение конкурентов.

Внешняя среда организации – это совокупность факторов, условий и сил, которые влияют на организацию извне и тем самым меняют как ситуацию на рынке, так и поведение организации.

Анализ внешней среды проводится различными методами: конкурентный анализ рынка; сравнение по различным показателям; анкетирование потребителя; метод экспертных оценок; прогнозирование; опросы потребителей; расчет коэффициента удовлетворенности; прочие маркетинговые исследования.

Анализ внутренней среды организации состоит из следующих аспектов: сбор общих данных о предприятии: форме собственности, отраслевой принадлежности и виде собственности, количестве работающих, основных потребителях продукции (услуг) и основных поставщиках сырья; обобщение данных о производственных и материальных потоках; исследование экономического положения, затрагивающего рентабельность, доходы, оборачиваемость фондов и пр.; проведение анализа системы управления, затрагивающего организационную структуру управления, применяемые методы управления, преимущественный стиль управления, используемая методика принятия решений; анализ персонала фирмы, включающий в себя оценку квалификации, знаний и навыков работников, сплоченности коллектива, доминирующих интересов персонала

Также в рамках настоящей главы, была проведена оценка российского рынка розничной торговли продуктами питания, которая показала, что оборот розничной торговли в 2017 году значительно увеличился. Всего такой

показатель в 2017 году составил 27,54 трлн. руб. Оборот розничной торговли в области продуктов питания в 2017 году составил 13,43 трлн. руб., что на 1,05 трлн. руб. больше, в сравнении с 2016 годом. Доля продуктов питания в обороте розничной торговли в 2017 году составила 49%, что на 2% больше, чем в предыдущем году.

Оборот розничной торговли по товарам пищевой группы в России в области продуктов питания, включая напитки, табачные изделия составил в 2017 году – 13,43 трлн. руб., что на 1,05 трлн. руб. больше, чем в 2016 году. Причем продукты питания в данном обороте составили 10,9 трлн руб. (81%). Большую часть оборота сетевого продуктового ретейлера составляют так называемые магазины у дома. К ним относятся магазины в шаговой доступности от места жительства потребителей (например, Магнит, Пятёрочка, Дикси и т.д.). Также весомую долю занимают гипермаркеты, которые имеют больший ассортимент товаров, нежели магазины у дома. В целом, можно констатировать, что рынок розничной торговли в России ежегодно будет расти.

Во второй главе настоящего магистерского исследования был проведен анализ внешней среды компаний розничной торговли в Белгородской области, который показал, что к угрозам внешней среды компаний розничной торговли Белгородской области относят: жители Белгородской области тратят деньги за его пределами: в Курской области и др. городах, так как уровень цен на продукты питания значительно ниже, чем в Белгородской области; увеличение требований потребителей к качеству товаров и к качеству обслуживания в компаниях розничной торговли Белгородской области; неконтролируемый рост цен со стороны поставщиков за пределами Белгородской области, а в частности от иностранных поставщиков (из-за уровня валюты); недостаточный объем и высокие цены на производимую в Белгородской области; перебои с поставками продукции в компании розничной торговли Белгородской области; возможно проникновение на

рынок розничной торговли в Белгородской области низкокачественной продукции.

Оценка внутренней среды компаний розничной торговли в Белгородской области показала, что численность работников в сфере розничной торговли Белгородской области в 2017 году вырос на 10,5 тыс. чел. в сравнении с 2015 годом. Данный рост обусловлен ростом числа предприятий розничной торговли в Белгородской области. Большинство компаний розничной торговли в Белгородской области приходится на крупные организации (33%). 27% компаниями розничной торговли в Белгородской области являются индивидуальные предприниматели, реализующие продукты на рынках. 23% являются малыми предприятиями. 14% занимают розничные рынки и ярмарки.

К основным недостаткам внутренней среды компаний розничной торговли в Белгородской области были отнесены следующие: ограниченность складов в компаниях розничной торговли Белгородской области; отсутствие региональных представительств в компаниях розничной торговли Белгородской области; слабая координация подразделений по обслуживанию потребителей в компаниях розничной торговли Белгородской области; отсутствие опыта у ряда работников в компаниях розничной торговли Белгородской области; отсутствие собственного грузового транспорта в компаниях розничной торговли Белгородской области (касается малых предприятий); недостаток оборотных средств в компаниях розничной торговли Белгородской области.

Анализ позиции АО «Тандер» в Белгородской области показал, что АО «Тандер» можно установить, что основным конкурентом, безусловно, является X5 Retail Group (Пятерочка), доля которого на рынке в Белгородской области составляет 34,77%. Также конкурентом АО «Тандер» является крупная сеть гипермаркетов «Линия», доля которого на рынке Белгородской области составляет 18,66%. В данном случае АО «Тандер» необходимо увеличивать свою долю на рынке в Белгородской области. АО

«Тандер» имеет следующие недостатки в отличие от своих конкурентов в Белгородской области: низкое качество обслуживания; низкое качество продуктов не всегда отвечает заявленным требованиям (сроки хранения); график работы; нет программы лояльности (дисконтных карт).

В третьей главе настоящего магистерского исследования были выявлены угрозы и риски внешней и внутренней среды АО Тандер. Угрозами и рисками внешней и внутренней среды АО «Тандер» в Белгородской области являются: высокая конкуренция; снижение финансовых результатов организации, в связи с ростом издержек; низкое качество обслуживания; не проводится обучение персонала; высокая текучесть кадров; высокая просроченность продуктов и слабый контроль за ними; нет собственных производимых товаров.

На основе выявленных угроз и рисков, были предложены направления совершенствования деятельности АО Тандер на региональном рынке. В качестве главного направления совершенствования деятельности АО «Тандер» нами было предложено пересмотреть систему персонала, как внутреннюю среду организации.

Таким образом, для улучшения кадровой составляющей внутренней среды АО «Тандер» было предложено внедрение кадрового консультирования в рамках магазинов по Белгородской области. На основе данных мероприятий, была проведена оценка их эффективности, в ходе которой установлено, что затраты на найм кадровых консультантов составит 4930 тыс. руб. в год., а на реализацию кадрового консультирования, а именно на транспортные расходы, потребуется 4250 тыс. руб.

С учетом данных расходов была проведена оценка эффективности по финансовым результатам организации, в ходе которой установлено, что прибыль от продаж увеличилась, от внедрения кадрового консультирования, не смотря на низкий ее показатель в отчетном году. Внедрение кадрового консультирования, улучшит не только внутреннюю среду АО «Тандер» в Белгородской области, но финансовый показатель – прибыль от продаж.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон РФ «О защите конкуренции» от 26.07.2006 №135-ФЗ [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_60/.
2. Федеральный закон "Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации" от 28.12.2009 N 381-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_95629/
3. Федеральный закон "О качестве и безопасности пищевых продуктов" от 02.01.2000 N 29-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_25584/
4. Аббасходжаева, Е.П. Внешняя и внутренняя среда менеджмента: сравнительная характеристика [Электронный ресурс] / Е.П. Аббасходжаева // Международный студенческий научный вестник. – 2017. – № 6. – Режим доступа: <http://eduherald.ru/ru/article/view?id=17916> (дата обращения: 20.09.2018).
5. Аврамова, О.С. Формирование стратегии как фактор повышения конкурентоспособности предприятия [Текст] / О.С. Аврамова // Международный журнал социальных и гуманитарных наук. – 2016. – Т. 7. №1. – С. 153-155
6. Акимова, Е.В. Методы и модели стратегического управления предприятием [Текст] / Е.В. Акимова – Саратов: Вузовское образование, 2016. – 183 с.
7. Алексеева, Д. А. Состояние и тенденции развития общественного питания в России [Текст] / Д.А. Алексеева // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 6. – С. 151–155.

8. Альхамова, Г.К. Перспективы развития рынка замороженных продуктов с функциональными свойствами [Текст] / Г.К. Альхамова // Рациональное питание, пищевые добавки и биостимуляторы. – 2014. – № 1. – С. 11-12

9. Антипина, А.А. Методы анализа внешней среды предприятия [Электронный ресурс] / А.А. Антипина // Научно-исследовательский журнал <http://edrv.ru/article/26-08-17>

10. Аранжин, В.В. Ключевые факторы повышения конкурентоспособности современных организаций (по материалам российских научных публикаций) [Электронный ресурс] / В.В. Аранжин // Современные научные исследования и инновации. – 2017. – № 2. – Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2017/02/78086> (дата обращения: 08.06.2018).

11. Баззел, Р.Д. Информация и риск в маркетинге [Текст] / Р.Д. Баззел, Д.Ф. Кокс, Р.В. Браун. – М.: Финстатинформ, 2018. – 587 с.

12. Байхожаева, Б.У. Потребительский рынок: качество и безопасность продовольственных товаров [Текст] / Б.У. Байхожаева // К вопросу об экономических аспектах качества: Материалы VII международной научно-практической конференции. – Орёл, 2013. – С. 13 – 15

13. Балашова, Р.И. Конкурентоспособность предприятия как экономическая категория [Электронный ресурс] / Р.И. Балашова // Научно-исследовательский журнал «Экономические исследования и разработки» <http://edrv.ru/article/02-03-16>

14. Баширова, С.В. Системный подход к экономическому управлению предприятием [Текст] : Коллективная монография / С.В. Баширова – М.: Научный консультант, 2015. – 186 с.

15. Бекирова, О.Н. Повышение конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс] / О.Н. Бекирова // Международный студенческий

научный вестник. – 2015. – № 4-2. – Режим доступа: <http://eduherald.ru/ru/article/view?id=13436> (дата обращения: 20.09.2018).

16. Бердова, Ю.С. Разработка мероприятий повышения эффективности управления оборотом предприятия розничной торговли [Текст] / Ю.С. Бердова // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 10-2 (63-2). – С. 642-647.

17. Битюцких, А.Н. Современные тенденции развития розничной торговли [Текст] / А.Н. Битюцких, И.Н. Попова // Актуальные направления научных исследований: от теории к практике : материалы II междунар. науч.–практ. конф. (Чебоксары, 20 мая 2014 г.) / редкол.: О.Н. Широков [и др.] – Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2014. – С. 14-20

18. Боровских, Н.В. Обеспечение конкурентоспособности предприятия [Текст] / Н.В. Боровских // Молодой ученый. – 2017. – №3. – С. 299-302.

19. Борчаева, М.Ш. Динамика развития и анализ потребительских предпочтений на рынке продуктов питания [Текст] / М.Ш. Борчаева // Научное обозрение. Экономические науки. – 2016. – № 6. – С. 32-36

20. Бурдюгова, О.В. Влияние клиентоориентированности на конкурентные преимущества организации [Электронный ресурс] / О.В. Бурдюгова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2018. – № 1. – Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2018/01/15739> (дата обращения: 08.06.2018).

21. Ваниева, А.Р. Направления повышения эффективности торговли в отдельных отраслях экономики [Текст] / А.Р. Ваниева // Международное научное издание Современные фундаментальные и прикладные исследования. – 2016. – № 3 (22). – С. 113-117.

22. Веприкова, М. Я. Исследование внутренней среды организации в период нестабильной экономической ситуации [Текст] / М.Я. Веприкова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 15. – С. 1231–1235.

23. Витина, Ю. А. Отдельные методические подходы к стратегическому анализу для малого и среднего бизнеса [Текст] / Ю. А. Витина // СМАЛЬТА – 2015. – №3. – С. 87-91.

24. Влазнева, С.А. Продовольственная безопасность России в период санкций [Текст] / С.А. Влазнева // Продовольственная политика и безопасность. – 2015. – Том 2. – Выпуск 3. – С. 153–166.

25. Воронин, Б.А. Теоретические проблемы экономики, управления, маркетинга [Текст] / Б.А. Воронин – Екатеринбург, 2016. – 144 с.

26. Воротникова, Е.П. Повышение качества продукции как фактор конкуренции [Электронный ресурс] / Е.П. Воротникова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2016. – № 12. – Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/12/13430> (дата обращения: 07.06.2018).

27. Гармашов, В.С. Стратегия обеспечения конкурентоспособности фирмы [Текст] : дис. – Диссертация в виде науч. докл. на соискание ученой степени канд. экон. наук: 08.00.06 / В.С. Гармашов – СПб.: ЛГУ, 2015. – 221 с.

28. Горбашко, Е.А. Управление конкурентоспособностью. Теория и практика [Текст] / Е.А. Горбашко – М.: Юрайт, 2014. – 447 с.

29. Евдокимова, Н. А. Место стратегического анализа в системе управления предприятием [Текст] / Н. А. Евдокимова // Наука и общество – 2015. – № 2 (21) – С. 78-81

30. Закирова, В.Н. Методологические аспекты оценки конкурентоспособности отрасли [Электронный ресурс] / В.Н. Закирова // Международный научно-исследовательский журнал – Режим доступа: <https://research-journal.org/economical/metodologicheskie-aspekty-ocenki-konkurentosposobnosti-otrasli/>

31. Захаркина, Н.В. SWOT-анализ как инструмент управления профессиональным развитием персонала в современных условиях [Текст] / Н.В. Захаркина // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 2-12. – С. 2673-2678

32. Иванова, О.М. Российский рынок розничной торговли продуктами питания: состояние и перспективы [Электронный ресурс] / О.М. Иванова // Научно-исследовательский журнал – Режим доступа: <http://edrf.ru/article/23-04-2018>

33. Ильенкова, Н.Д. Стратегический выбор на основе анализа потенциальной конкурентоспособности [Текст] / Н. Д. Ильенкова // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки – 2015. – № 6 (146). – С. 119-125

34. Индан, А.А. Оценка влияния расширения сетевого ритейла на перспективы развития малого предпринимательства в розничной торговле [Текст] / А.А. Индан // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 4. – С. 147–153.

35. Ковалева, Т. В. Изучение факторов внешней и внутренней среды организации [Текст] / Т.В. Ковалева // Молодой ученый. – 2016. – №12. – С. 1293-1296.

36. Кудряшова, Ю.В. SWOT-анализ на примере ООО «Софт сервис», кафе «Вояж» [Текст] / Ю.В. Кудряшова // Синергия наук. – 2017. – № 10. – С. 33-40.

37. Куприянов, А.В. Система обеспечения качества и безопасности пищевой продукции [Текст] / А.В. Куприянов // ВЕСТНИК ОГУ. – 2014. – № 3. – С. 164-167.

38. Лежнина, О.С. Современное состояние и тенденции развития розничной торговли в России [Электронный ресурс] / О.С. Лежнина // Научное сообщество студентов: сб. ст. по мат. XXXIV междунар. студ. науч.-практ. конф. № 23(34). – Режим доступа: [https://sibac.info/archive/meghdis/23\(34\).pdf](https://sibac.info/archive/meghdis/23(34).pdf) (дата обращения: 20.09.2018)

39. Майорова, Е.А. К вопросу о социальной эффективности торговли [Текст] / Е.А. Майорова // Успехи современного естествознания. – 2015. – № 1-4. – С. 718.

40. Макеева, Е.Д. Анализ факторов внутренней и внешней среды предприятия [Электронный ресурс] / Е.Д. Макеева // Научно-исследовательский журнал – Режим доступа: <http://edrj.ru/article/27-08-17>

41. Макеева, Е.И. Разработка методики к оценке внутренней среды промышленного предприятия как инструмент повышения конкурентоспособности [Электронный ресурс] / Е.И. Макеева // Инженерный вестник Дона. – 2014 – Режим доступа: ivdon.ru/ru/magazine/archive/n4y2014/2604

42. Менх, Л.В. Организация и управление предприятием [Текст] : Учебное пособие / Л.В. Менх – Кемерово: Кемеровский технологический институт пищевой промышленности, 2014. – 122 с.

43. Меняйкин, Д.В. Современное состояние розничной торговли в России [Текст] / Д.В. Меняйкин // Молодой ученый. – 2015. – №21. – С. 408-411.

44. Назмутдинова, Е.В. Обоснование резервов повышения эффективности функционирования предприятия торговли [Текст] / Е.В. Назмутдинова // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 2-2 (67-2). – С. 1023-1026.

45. Немова, П.А. Оценка эффективности функционирования розничной торговли [Текст] / П.А. Немова // В сборнике: Проблемы современного социума глазами молодых исследователей материалы VII Международной научно-практической конференции. – 2015. – С. 113-116.

46. Никифорова, А.А. Особенности организации внутренней среды предприятия [Текст] / А.А. Никифорова, С. Бабаева // Международный журнал социальных и гуманитарных наук. – 2016. – Т. 7. №1. – С. 213-218

47. Нугманова, А.К. Управление конкурентоспособностью предприятия на примере ООО «Нефтехимпромторг» г. Омск [Текст] / А.К. Нугманова // Синергия наук. 2017. № 10. – С. 123-134.

48. Плотичина, А.Э. Анализ внешней и внутренней среды предприятия [Электронный ресурс] / А.Э. Плотичина // Научное сообщество

студентов XXI столетия. сб. ст. по мат. IV междунар. студ. науч.-практ. конф. № 4. – Режим доступа: <http://sibac.info/archive/economy/4.pdf> (дата обращения: 20.09.2018)

49. Позняковский, В.М. Безопасность продовольственных товаров (с основами нутрициологии) [Текст] : Учебник / В.М. Позняковский. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 271 с.

50. Пономарева, Е. Обзор рынка продуктов здорового питания [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.foodmarket.spb.ru/current.php?article=2487>

51. Пономарева, Е. Тенденции на рынке розничной торговли в 2018 году [Текст] / Е. Пономарева // Журнал «Управление магазином». – 2018 - №5. – С. 1-9

52. Пономаренко, А.А. Развитие российского продовольственного рынка в современных условиях [Электронный ресурс] / А.А. Пономаренко // Научное сообщество студентов XXI столетия. сб. ст. по мат. LII междунар. студ. науч.-практ. конф. № 3(51). – Режим доступа: [https://sibac.info/archive/economy/4\(52\).pdf](https://sibac.info/archive/economy/4(52).pdf) (дата обращения: 20.09.2018)

53. Портер, М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран [Текст] / М. Портер – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 94 с.

54. Поцелуйко, Э.А. Стратегическое планирование продовольственной политики как фактор поддержания конкуренции рынка продуктов питания [Текст] / Э.А. Поцелуйко // Молодой ученый. – 2016. – №7. – С. 937-938.

55. Почицкая, И.М. Качество и безопасность продуктов питания как основа безопасности жизни [Текст] / И.М. Почицкая // Пищевая промышленность: наука и технологии. – 2015. – № 1. – С. 76 – 82.

56. Романов, Б.А. Анализ экономики и управления предприятиями [Текст] : Учебно-практическое пособие / Б.А. Романов – М.: Дашков и К, 2016. – 248 с.

57. Савостенок, О.С. Анализ внутренней среды коммерческой организации на основе модели 7 «S» [Электронный ресурс] / О.С. Савостенок // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014. – № 3. – Ч. 2. – Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4061> (дата обращения: 07.06.2018).

58. Сарапулова, В.В. Анализ и пути повышения конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс] / В.В. Сарапулова // International Scientific Journal – Режим доступа: <http://www.inter-nauka.com/>

59. Сведения о наличии объектов розничной торговли [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики – Режим доступа: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/retail/#

60. Сидорин, А.В. Методический подход к анализу внешней и внутренней среды организации с целью разработки ее адаптивной стратегии [Электронный ресурс] / А.В. Сидорин // Научно-технический журнал «Теория. Практика. Инновации». – 2016 – Режим доступа: <http://tpi.vectorscience.ru/>

61. Смирнова, И.А. Исследование рынка предприятия розничной торговли [Текст] / И.А. Смирнова // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2017. –Т. 2. №3. – С. 181-186

62. Тухватулина, Л.Р. Понятийно-терминологические проблемы современного менеджмента [Текст] / Л.Р. Тухватулина // Вестник ТГУ. – 2015. – № 359. – С. 139–142.

63. Ульнырова, О.А. Анализ внешней и внутренней среды оптовой продуктовой компании с помощью метода SWOT-анализ [Электронный ресурс] / О.А. Ульнырова // Научный журнал «SCI-ARTICLE.RU» - Режим доступа: <http://sci-article.ru/stat.php?i=1480201764>

64. Федорова, М.А. Сущность экономической эффективности предприятия торговли и необходимость ее исследования [Текст] / М.А.

Федерова // Сборник материалов круглого стола. В.М. Юрьев. – 2015. – С. 209-217.

65. Фефелова, А.А. Особенности покупательского поведения российского потребителя на рынке продуктов питания в условиях экономических санкций [Электронный ресурс] / А.А. Фефелова // Молодежный научный форум: Общественные и экономические науки: электр. сб. ст. по мат. XXXIII междунар. студ. науч.-практ. конф. № 4(33). – Режим доступа: [https://nauchforum.ru/archive/MNF_social/4\(33\).pdf](https://nauchforum.ru/archive/MNF_social/4(33).pdf) (дата обращения: 20.09.2018)

66. Шакланова, Р.И. Экономика торговой отрасли: учебник для бакалавров [Текст] / Р.И. Шакланова, В.В. Юсова. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 468 с.

67. Шарапова, Н.В. Стратегический анализ, или с чего начать? [Текст] / Н.В. Шарапова // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 4-1(81-1). – С. 634-637.

68. Шарапова, Н.В. Технология формирования потребительского спроса на микроуровне [Текст] / Н.В. Шарапова // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 12-1 (77-1). – С. 1158-1161.

69. Шарафутдинова, Р.Р. Розничная торговля в России [Электронный ресурс] / Р.Р. Шарафутдинова // Научный журнал «SCI-ARTIKLE» <http://sci-article.ru/stat.php?i=1434188489>

70. Шкляревская, О.В. Модернизация региональной розничной торговли России [Электронный ресурс] / О.В. Шкляревская // Журнал "Современная наука: Актуальные проблемы теории и практики". – Режим доступа: <http://www.nauteh-journal.ru/index.php/---ep13-12/1082>

71. Шонесси, Дж. Конкурентный маркетинг. Стратегический подход [Текст] / Дж. Шонесси. – М.: Питер, 2018. – 864 с.

72. Шумский, А. Д. Подходы и методы изучения внутренней среды [Текст] / А.Д. Шумский // Молодой ученый. – 2017. – №24. – С. 326-329.

73. Эванс, Дж.Р. Маркетинг [Текст] / Дж.Р. Эванс, Б. Берман. – М.: Экономика, 2017. – 352 с.
74. Adams, J. (2018), “Pharmacogenomics and personalized medicine”, *Nature Education* 1(1): 194.
75. Adhvaryu, A., Kala, N. and Nyshadham, A. (2018), “The light and the heat: Productivity co-benefits of energy-saving technology”, Working Paper No. 24314, Cambridge (MA): National Bureau of Economic Research (NBER).
76. Adlung, R. and Mamdouh, H. (2018), “Plurilateral trade agreements: an escape route for the WTO?”, *Journal of World Trade* 52(1): 85-111.
77. Agence Nationale de la Sécurité des Systèmes d’Information (ANSSI) (2015), *Stratégie Nationale pour la Sécurité du Numérique*, Paris: Premier Ministre de la République Française.
78. Aghion, P., Jones, B. F. and Jones, C. I. (2017), “Artificial Intelligence and Economic Growth”, Working Paper No. 23928, Cambridge (MA): National Bureau of Economic Research (NBER).
79. Agrawal, A., Gans, J. and Goldfarb, A. (2018), *Prediction Machines: The Simple Economics of Artificial Intelligence*, Boston (MA): Harvard Business Review Press.
80. Agrawal, A., Lacetera, N. and Lyons, E. (2016), “Does standardized information in online markets disproportionately benefit job applicants from less developed countries?”, *Journal of International Economics* 103: 1-12.
81. Ahmed, U. and Aldonas, G. (2015), *Addressing Barriers to Digital Trade*, International Center for Trade and Sustainable Development (ICTSD).
82. Aker, J. C., Boumnijel, R., McClelland, A. and Tierney, N. (2016), “Payment Mechanisms and Antipoverty Programs: Evidence from a Mobile Money Cash Transfer Experiment in Niger”, *Economic Development and Cultural Change* 65(1): 1-37.
83. Aker, J. C. and Mbiti, I. M. (2010), “Mobile Phones and Economic Development in Africa”, *Journal of Economic Perspectives* 24(3): 207-232.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение А

Приложение № 1
к Приказу Министерства финансов
Российской Федерации
от 02.07.2010 № 66н
(в ред. Приказов Минфина России
от 05.10.2011 № 124н,
от 06.04.2015 № 57н)

Бухгалтерский баланс на 31 декабря 20 17 г.

Организация Акционерное Общество "Тандер"
Идентификационный номер налогоплательщика

Вид экономической

деятельности прочая розничная торговля в неспециализированных магазинах

Организационно-правовая форма/форма собственности акционерное

общество/частная собственность

Единица измерения: тыс. руб.

Местонахождение (адрес) 350002, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. Леваневского, дом 185

Дата (число, месяц, год)

по ОКПО

ИНН

по

ОКВЭД

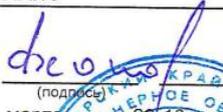
по ОКОПФ/ОКФС

по ОКЕИ

Коды		
0710001		
31	12	2017
41351125		
2310031475		
47.11		
12200	16	
384		

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	На 31 декабря	На 31 декабря	На 31 декабря
			20 17 г. ³	20 16 г. ⁴	20 15 г. ⁵
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	52 113	15 708	8 636
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	217 170 507	203 057 806	186 694 167
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	3 136 890	2 842 289	2 764 260
	Отложенные налоговые активы	1180	991	805	891
	Прочие внеоборотные активы	1190	23 435 057	21 786 366	25 269 879
	Итого по разделу I	1100	243 795 558	227 702 974	214 737 833
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы	1210	157 215 950	139 983 372	122 185 932
	В том числе:				
	сырье, материалы и другие аналогичные ценности	1211	6 169 216	4 474 017	3 544 867
	затраты в издержках обращения	1212	3 350 268	2 451 226	2 275 687
	готовая продукция и товары для перепродажи	1213	147 468 102	132 867 764	116 202 120
	расходы будущих периодов	1214	228 364	190 365	163 258
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	333 470	431 761	348 164
	Дебиторская задолженность	1230	18 401 284	28 203 114	30 803 275
	В том числе:				
	покупатели и заказчики	1231	5 642 546	14 952 721	14 952 250
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	3 921 430	765 785	1 038 372
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	18 304 430	16 459 718	8 311 389
	Прочие оборотные активы	1260	380 163	238 681	180 086
	Итого по разделу II	1200	198 556 727	186 082 431	162 867 218
	БАЛАНС	1600	442 352 285	413 785 405	377 605 051

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	На 31 декабря 20 17 г. ³	На 31 декабря 20 16 г. ⁴	На 31 декабря 20 15 г. ⁵
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ⁶				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	100 000	100 000	100 000
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(-) ⁷	(-)	(-)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	9	9	9
	Резервный капитал	1360	15 000	15 000	15 000
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	55 954 464	81 972 726	69 004 410
	Итого по разделу III	1300	56 069 473	82 087 735	69 119 419
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410	227 102 888	176 376 641	125 789 886
	Отложенные налоговые обязательства	1420	6 268 665	5 476 628	4 967 596
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	233 371 553	181 853 269	130 757 482
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	25 658 299	20 994 938	45 345 616
	Кредиторская задолженность	1520	122 020 530	124 110 397	127 843 894
	В том числе:				
	поставщики и подрядчики	1521	108 949 972	104 996 465	110 835 722
	задолженность перед персоналом организации	1522	5 816 273	5 794 448	5 355 299
	задолженность перед государственными внебюджетными фондами	1523	2 018 582	1 967 365	1 864 339
	задолженность по налогам и сборам	1524	4 329 858	5 978 218	3 847 504
	прочие кредиторы	1525	905 845	5 373 901	5 941 030
	Доходы будущих периодов	1530	371 210	-	-
	Оценочные обязательства	1540	4 861 220	4 739 066	4 538 640
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	152 911 259	149 844 401	177 728 150
	БАЛАНС	1700	442 352 285	413 785 405	377 605 051

Руководитель  Федотов Д.А.
(подпись) (расшифровка подписи)

" 22 " марта 20 18 г.

Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.
2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанным Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных активах, обязательствах могут приводиться общей суммой с раскрытием в пояснениях к бухгалтерскому балансу, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.

3. Указывается отчетная дата отчетного периода.

4. Указывается предыдущий год.

5. Указывается год, предшествующий предыдущему.

6. Некоммерческая организация именуется указанный раздел "Целевое финансирование". Вместо показателей "Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)", "Собственные акции, выкупленные у акционеров", "Добавочный капитал", "Резервный капитал" и "Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)" некоммерческая организация включает показатели "Паевой фонд", "Целевой капитал", "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества", "Резервный и иные целевые фонды" (в зависимости от формы некоммерческой организации и источников формирования имущества).

7. Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

Отчет о финансовых результатах
за _____ год 20 17 г.

Организация Акционерное Общество "Тандер"
Идентификационный номер налогоплательщика _____

Дата (число, месяц, год) _____
Форма по ОКУД _____
по ОКПО _____
ИНН _____

Вид экономической деятельности прочая розничная торговля в неспециализированных магазинах
Организационно-правовая форма/форма собственности акционерное общество/частная собственность
Единица измерения: тыс. руб.

Коды		
0710002		
31	12	2017
41351125		
2310031475		
47.11		
12200	16	
384		

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	За _____ год	
			20 17 г. ³	20 16 г. ⁴
	Выручка ⁵	2110	1 180 335 003	1 175 193 293
	Себестоимость продаж	2120	(886 693 532)	(917 787 784)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	293 641 471	257 405 509
	Коммерческие расходы	2210	(311 626 327)	(264 155 806)
	Управленческие расходы	2220	(-)	(-)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	(17 984 856)	(6 750 297)
	Доходы от участия в других организациях	2310	2 004 863	293 804
	Проценты к получению	2320	551 415	140 157
	Проценты к уплате	2330	(20 184 948)	(20 813 508)
	Прочие доходы	2340	80 596 055	113 061 246
	Прочие расходы	2350	(36 148 284)	(38 547 242)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	8 834 245	47 384 160
	Текущий налог на прибыль	2410	(1 560 656)	(9 906 726)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	(547 121)	(939 012)
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(792 037)	(509 033)
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	186	(85)
	Прочее	2460	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	6 481 738	36 968 316

Форма 0710002 с. 2

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	За _____ год	
			20 17 г. ³	20 16 г. ⁴
	СПРАВОЧНО			
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Совокупный финансовый результат периода ⁶	2500	6 481 738	36 968 316
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Руководитель Федотов Д.А.
(подпись) (расшифровка подписи)

" 22 " марта 20 18

Примечания:

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.

2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанный Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных доходах и расходах могут приводиться в отчете о финансовых результатах общей суммой с раскрытием в пояснениях к отчету о финансовых результатах, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.

3. Указывается отчетный период.

4. Указывается период предыдущего года, аналогичный отчетному периоду.

5. Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.

6. Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) отчетного периода".

Отчет о движении денежных средств

за _____ год 20 17 г.

Организация _____ Акционерное Общество "Тандер" _____ по ОКПО
 Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН
 Вид экономической деятельности _____ Прочая розничная торговля в неспециализированных магазинах _____ по ОКВЭД
 Организационно-правовая форма/форма собственности _____ по ОКФС/ОКФС
 акционерное общество/частная собственность _____ по ОКФС/ОКФС
 Единица измерения: тыс. руб. _____ по ОКЕИ

Коды		
0710004		
31	12	2017
41351125		
2310031475		
47.11		
12200		16
384		

Наименование показателя	Код	За _____ год 20 17 г. ¹	За _____ год 20 16 г. ²
Денежные потоки от текущих операций			
Поступления - всего	4110	1 219 420 525	1 163 661 885
в том числе:			
от продажи продукции, товаров, работ и услуг	4111	1 164 317 671	1 097 623 061
арендных платежей, лицензионных платежей, роялти, комиссионных и иных аналогичных платежей	4112	30 143 007	43 287 557
от перепродажи финансовых вложений	4113	0	0
прочие поступления	4119	24 959 847	22 751 267
Платежи - всего	4120	(1 162 717 836)	(1 086 332 435)
в том числе:			
поставщикам (подрядчикам) за сырье, материалы, работы, услуги	4121	(999 254 373)	(928 859 814)
в связи с оплатой труда работников	4122	(95 756 537)	(105 998 167)
процентов по долговым обязательствам	4123	(18 102 926)	(22 276 974)
налога на прибыль организаций	4124	(2 508 699)	(10 202 756)
прочие платежи	4129	(47 095 301)	(18 994 724)
Сальдо денежных потоков от текущих операций	4100	56 702 689	77 329 450

Приложение № 1
к Приказу Министерства финансов
Российской Федерации
от 02.07.2010 № 66н
(в ред. Приказов Минфина России
от 05.10.2011 № 124н,
от 06.04.2015 № 57н)

Бухгалтерский баланс
на **31 декабря 2016 г.**

Организация Акционерное Общество "Тандер"

Идентификационный номер налогоплательщика _____

Вид экономической

деятельности прочая розничная торговля в неспециализированных магазинах

Организационно-правовая форма/форма собственности акционерное

общество/частная собственность

Единица измерения: тыс. руб.

Местонахождение (адрес) 350002, Краснодарский край, г. Краснодар,

ул. Леваневского, дом 185

Дата (число, месяц, год)

по ОКПО

ИНН

по

ОКВЭД

по ОКФС

по ОКЕИ

Коды		
0710001		
31	12	2016
41351125		
2310031475		
47.11		
12200	16	
384		

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	На 31 декабря 2016 г. ³	На 31 декабря 2015 г. ⁴	На 31 декабря 2014 г. ⁵
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	15 708	8636	1575
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	203 057 806	186 694 167	164 166 292
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	2 842 289	2 764 260	3 366 957
	Отложенные налоговые активы	1180	805	891	597
	Прочие внеоборотные активы	1190	21 786 366	25 269 879	14 247 192
	Итого по разделу I	1100	227 702 974	214 737 833	181 782 613
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы	1210	139 983 372	122 185 932	84 546 633
	В том числе:				
	сырье, материалы и другие аналогичные ценности	1211	4 474 017	3 544 867	2 782 046
	затраты в издержках обращения	1212	2 451 226	2 275 687	1 725 150
	готовая продукция и товары для перепродажи	1213	132 867 764	116 202 120	79 859 529
	расходы будущих периодов	1214	190 365	163 258	179 908
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	431 761	348 164	920 055
	Дебиторская задолженность	1230	28 203 114	30 803 275	42 681 625
	В том числе:				
	покупатели и заказчики	1231	14 952 721	14 952 250	15 337 371
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	765 785	1 038 372	1 082 984
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	16 459 718	8 311 389	17 631 656
	Прочие оборотные активы	1260	238 681	180 086	283 462
	Итого по разделу II	1200	186 082 431	162 867 218	147 146 415
	БАЛАНС	1600	413 785 405	377 605 051	328 929 028

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	На	На	На
			31 декабря 20 16 г. ³	31 декабря 20 15 г. ⁴	31 декабря 20 14 г. ⁵
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ⁶				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	100 000	100 000	100 000
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(-) ⁷	(-)	(-)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	9	9	9
	Резервный капитал	1360	15 000	15 000	15 000
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	81 972 726	69 004 410	58 129 952
	Итого по разделу III	1300	82 087 735	69 119 419	58 244 961
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410	176 376 641	125 789 886	87 617 417
	Отложенные налоговые обязательства	1420	5 476 628	4 967 596	4 345 116
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	181 853 269	130 757 482	91 962 533
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	20 994 938	45 345 616	65 346 249
	Кредиторская задолженность	1520	124 110 397	127 843 894	107 483 347
	В том числе:				
	поставщики и подрядчики	1521	104 996 465	110 835 722	85 053 276
	задолженность перед персоналом организации	1522	5 794 448	5 355 299	4 644 485
	задолженность перед государственными внебюджетными фондами	1523	1 967 365	1 864 339	1 586 581
	задолженность по налогам и сборам	1524	5 978 218	3 847 504	2 885 871
	прочие кредиторы	1525	5 373 901	5 941 030	13 313 134
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	4 739 066	4 538 640	3 800 059
	Прочие обязательства	1550	-	-	2 091 879
	Итого по разделу V	1500	149 844 401	177 728 150	178 721 534
	БАЛАНС	1700	413 785 405	377 605 051	328 929 028

Руководитель _____ Федотов Д.А.

" 23 " марта 20 17 г. (подпись) (расшифровка подписи)

Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.
 2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 34н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанным Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных активах, обязательствах могут приводиться общей суммой с раскрытием в пояснениях к бухгалтерскому балансу, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.

3. Указывается отчетная дата отчетного периода.

4. Указывается предыдущий год.

5. Указывается год, предшествующий предыдущему.

6. Некоммерческая организация именуется указанный раздел "Целевое финансирование". Вместо показателей "Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)", "Собственные акции, выкупленные у акционеров", "Добавочный капитал", "Резервный капитал" и "Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)" некоммерческая организация включает показатели "Паевой фонд", "Целевой капитал", "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества", "Резервный и иные целевые фонды" (в зависимости от формы некоммерческой организации и источников формирования имущества).

7. Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

Отчет о финансовых результатах
за _____ год 20 16 г.

Организация Акционерное Общество "Тандер"
Идентификационный номер налогоплательщика _____

Форма по ОКУД _____
Дата (число, месяц, год) _____
по ОКПО _____
ИНН _____

Вид экономической деятельности прочая розничная торговля в неспециализированных магазинах

по ОКВЭД _____

Организационно-правовая форма/форма собственности акционерное общество/частная собственность

по ОКОПФ/ОКФС _____
по ОКЕИ _____

Единица измерения: тыс. руб.

Коды		
0710002		
31	12	2016
41351125		
2310031475		
47.11		
12200		16
384		

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	За _____ год	За _____ год
			20 16 г. ³	20 15 г. ⁴
	Выручка ⁵	2110	1 175 193 293	1 032 002 495
	Себестоимость продаж	2120	(917 787 784)	(792 784 244)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	257 405 509	239 218 251
	Коммерческие расходы	2210	(264 155 806)	(230 744 885)
	Управленческие расходы	2220	(-)	(-)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	(6 750 297)	8 473 366
	Доходы от участия в других организациях	2310	293 804	12 373
	Проценты к получению	2320	140 157	289 163
	Проценты к уплате	2330	(20 813 508)	(18 274 938)
	Прочие доходы	2340	113 061 246	103 757 139
	Прочие расходы	2350	(38 547 242)	(39 440 848)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	47 384 160	54 816 255
	Текущий налог на прибыль	2410	(9 906 726)	(10 519 611)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	(939 012)	(192 845)
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(509 033)	(622 479)
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	(85)	293
	Прочее	2460		-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	36 968 316	43 674 458

Форма 0710002 с. 2

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	За _____ год	За _____ год
			20 16 г. ³	20 15 г. ⁴
	СПРАВОЧНО			
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Совокупный финансовый результат периода ⁶	2500	36 968 316	43 674 458
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900		-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910		-

Руководитель Федотов Д.А.
(подпись) (расшифровка подписи)

" 23 " марта 20 16 г.

Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.

2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанный Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных доходах и расходах могут приводиться в отчете о финансовых результатах общей суммой с раскрытием в пояснениях к отчету о финансовых результатах, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.

3. Указывается отчетный период.

4. Указывается период предыдущего года, аналогичный отчетному периоду.

5. Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.

6. Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) отчетного периода".

Отчет о движении денежных средств

за _____ год 20 16 г.

Организация _____ Акционерное Общество "Тандер" _____ по ОКПО
 Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН _____

Дата (число, месяц, год) _____ Форма по ОКУД _____

Вид экономической деятельности _____ Прочая розничная торговля в неспециализированных магазинах _____ по ОКВЭД

Организационно-правовая форма/форма собственности _____ акционерное общество/частная собственность _____ по ОКОПФ/ОКФС

Единица измерения: тыс. руб. _____ по ОКЕИ _____

Коды		
0710004		
31	12	2016
41351125		
2310031475		
47.11		
12200		16
384		

Наименование показателя	Код	За _____ год 20 16 г. ¹	За _____ год 20 15 г. ²
Денежные потоки от текущих операций			
Поступления - всего	4110	1 163 661 885	1 030 221 611
в том числе:			
от продажи продукции, товаров, работ и услуг	4111	1 097 623 061	999 662 868
арендных платежей, лицензионных платежей, роялти, комиссионных и иных аналогичных платежей	4112	43 287 557	6 873 500
от перепродажи финансовых вложений	4113	0	0
прочие поступления	4119	22 751 267	23 685 243
Платежи - всего	4120	(1 086 332 435)	(934 333 559)
в том числе:			
поставщикам (подрядчикам) за сырье, материалы, работы, услуги	4121	(928 859 814)	(800 221 153)
в связи с оплатой труда работников	4122	(105 998 167)	(95 702 108)
процентов по долговым обязательствам	4123	(22 276 974)	(13 093 297)
налога на прибыль организаций	4124	(10 202 756)	(6 856 043)
прочие платежи	4129	(18 994 724)	(18 460 958)
Сальдо денежных потоков от текущих операций	4100	77 329 450	95 888 052