

Школа Юргинский технологический институт  
 Направление подготовки 38.03.01 «Экономика»

### БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Пути развития бизнеса с учетом влияния факторов внешней и внутренней среды УДК 334.7:330.341:005.332

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-17Б70	Ёрматов Исфандиёр Абдусамадович		

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Нестерук Дмитрий Николаевич			

### КОНСУЛЬТАНТЫ ПО РАЗДЕЛАМ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Солодский С.А.	к.т.н.		

### ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.01 «Экономика»	Полицинская Е.В.	к.пед.н		

## Планируемые результаты обучения по ООП

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
P1	Применять глубокие гуманитарные, социальные, экономические и математические знания для организации и управления экономической деятельностью предприятий с соблюдением правил охраны здоровья, безопасности труда и защиты окружающей среды
P2	Применять типовые методики и действующую нормативно-правовую базу для экономических расчетов и представлять их результаты в соответствии со стандартами организации
P3	Ставить и решать задачи экономического анализа, связанные со сбором и обработкой экономических данных с использованием отечественных и зарубежных источников информации и современных информационных технологий, а также с анализом и интерпретацией полученных результатов
P4	Разрабатывать предложения по совершенствованию управленческих решений с учетом критериев их социально-экономической эффективности, используя современные информационные технологии
P5	Преподавать экономические дисциплины, разрабатывать и совершенствовать их учебно-методическое обеспечение
P6	Эффективно работать индивидуально, в качестве члена или руководителя малой группы, состоящей из специалистов различных направлений и квалификаций, нести ответственность за организационно-управленческие решения и результаты работы
P7	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем работать с информацией и документами в иноязычной среде
P8	Активно использовать навыки работы с компьютером как средством управления информацией с соблюдением требований информационной безопасности
P9	Демонстрировать глубокие знания социальных, этических, культурных и исторических аспектов развития общества и компетентность в вопросах прогнозирования социально-значимых проблем и процессов
P10	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности, в том числе с использованием глобальных информационных систем

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
 федеральное государственное автономное  
 образовательное учреждение высшего образования  
 «Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа Юргинский технологический институт  
 Направление подготовки 38.03.01 «Экономика»

**УТВЕРЖДАЮ:**  
 Руководитель ООП  
 \_\_\_\_\_ Полицинская Е.В.  
 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ**  
**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

<b>Бакалаврской работы</b>
----------------------------

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-17Б70	Ёрматов Исфандиёр Абдусаматович

Тема работы:

Пути развития бизнеса с учетом влияния факторов внешней и внутренней среды	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	24.02.2022 г., 24-22/С

Срок сдачи студентом выполненной работы:	31.05.2022г.
--	--------------

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

<p><b>Исходные данные к работе</b>  <i>(информация об объекте исследования.)</i></p>	<p>Объектом исследования ООО «ПЕТ КЕР КОМПАНИ». Теоретической базой исследования явились труды Бронниковой Е.М., Кизка Н.Д., Кувылиной Т.В., Куделькиной А.И., Кутина М.В., Рожковой Л.В., Сверчковой К.А., Фролова А.В., Черепановой В.В., Чердживевой М.Т. а также Интернет-источников.</p>
<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b>  <i>(краткая информация о нормативных документах для исследуемого предприятия; определение задач и результатов работы).</i></p>	<p>Приказы Минфина РФ, законов РФ, финансовые документы ООО «ПЕТ КЕР КОМПАНИ».</p> <p>Задачи работы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- исследовать подходы к выбору конкурентной стратегии предприятия и описать методы анализа внешней и внутренней среды компании;</li> <li>- дать краткую характеристику конкурентоспособности компании ООО «ПЕТ КЕРКОМПАНИ»;</li> <li>- дать оценку хозяйственной деятельности компании ООО «ПЕТ КЕРКОМПАНИ»;</li> <li>- провести анализ внешней и внутренней среды ООО «ПЕТ КЕРКОМПАНИ»;</li> <li>- предложить стратегию развития ООО «ПЕТ КЕРКОМПАНИ» и оценить экономический эффект от предложенных мероприятий.</li> </ul>

<p><b>Перечень графического материала</b> (с точным указанием обязательных чертежей)</p>	<p>Презентация в PowerPoint  Слайд 1. Титульный лист  Слайд 2. Актуальность, объект и предмет исследования  Слайд 3. Цель и задачи бакалаврской работы  Слайд 4. Основные конкурентные стратегии и методы анализ внешней и внутренней среды  Слайд 5. Объект и методы исследования ООО «ПЕТ КЕР КОМПАНИ»  Слайд 6. Конкурентная позиция ООО «ПЕТ КЕР КОМПАНИ»  Слайд 7. Анализ хозяйственной деятельности ООО «ПЕТ КЕР КОМПАНИ»  Слайд 8. Результаты анализа внешней и внутренней среды ООО «ПЕТ КЕР КОМПАНИ»  Слайд 9. Стратегия развития ООО «ПЕТ КЕР КОМПАНИ».  Слайд 10. Экономический эффект от внедрения мероприятий  Слайд 11. Выводы</p>
--	--

<p><b>Консультанты по разделам выпускной бакалаврской работы</b> (с указанием разделов)</p>	
<p><b>Раздел</b></p>	<p><b>Консультант</b></p>
<p>«Социальная ответственность»</p>	<p>Солодский С.А.</p>
<p><b>Названия разделов, которые должны быть написаны на иностранном языке:</b></p>	
<p>Реферат</p>	

<p><b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной бакалаврской работы по линейному графику</b></p>	
--	--

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
<p>Старший преподаватель</p>	<p>Нестерук Д.Н.</p>			

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
<p>3-17Б70</p>	<p>Ёрматов Исфандиёр Абдусаматович</p>		

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
3-17Б70	Ёрматов Исфандиёр Абдусаматович

<b>Институт</b>	<b>ЮТИ ТПУ</b>	<b>Направление</b>	<b>38.03.01</b>
<b>Уровень образования</b>	<b>Бакалавр</b>		<b>«Экономика»</b>

<b>Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:</b>	
<p><b>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, механического оборудования)</b>  <b>на предмет возникновения:</b>                      - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)                      - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)                      - чрезвычайных ситуаций социального характера</p>	<p>Объектом исследования будет выступать рабочее место менеджера ООО «ПЕТ КЕР КОМПАНИ»                      Кабинет представляет из себя помещение площадью 25 м<sup>2</sup> (5×5). При оценке используются параметры световой среды – 2 класс; напряженность трудового процесса – 1 класс. Итоговый класс условий труда – 2 класс.                      Вредные и опасные производственные факторы:                      - недостаток освещенности, соответственно, необходимо замена существующей системы искусственного освещения в соответствии с произведенными расчетами;                      - для повышения работоспособности необходимо чередовать период труда и отдыха, согласно виду и категории трудовой деятельности.</p>
<p><b>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</b></p>	<p>- Санитарно-эпидемиологические правила и нормативы СанПиН 2.4.6.2553-09 Санитарно-эпидемиологические требования к безопасности условий труда работников, не достигших 18-летнего возраста.                      - СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03 Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы.                      - Приказ Министерства здравоохранения Российской Федерации от 28 января 2021 г. № 29н.                      - Приказ Министерства здравоохранения Российской Федерации от 21 марта 2014 г. № 125н.</p>
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:	
<p><b>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</b>                      - принципы корпоративной культуры исследуемой организации;                      - системы организации труда и его безопасности;                      - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;                      - Системы социальных гарантий организации;                      - оказание помощи работникам в критических ситуациях.</p>	<p>- соблюдение правил охраны труда;                      - возможность развития персонала путем программ подготовки и повышения квалификации; участие в социальных программах;                      - организация и порядок проведения мероприятий по профилактическим прививкам в рамках национального календаря профилактических прививок;                      - инструктажи о технике безопасности на рабочем месте;                      - инструктажи по пожарной безопасности.</p>
<p><b>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</b>                      - содействие охране окружающей среды;                      - взаимодействие с местным сообществом и местной властью;                      - Спонсорство и корпоративная благотворительность;                      - ответственность перед потребителями товаров и услуги (выпуск качественных товаров)                      - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</p>	<p>Источники и средства защиты от существующих на рабочем месте опасных факторов (электробезопасность, условия для высотных работ и т.д.).                      Пожаровзрывобезопасность (причины, профилактические мероприятия, первичные средства пожаротушения)                      – мероприятия, мотивирующие охрану окружающей среды;                      Ответственность.                      Создан оперативный штаб по предотвращению проникновения COVID-2019.</p>

<p><b>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Анализ правовых норм трудового законодательства;</li> <li>- анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов;</li> <li>- анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности</li> </ul>	<p>Изучить следующие документы: Инструкции по пожарной безопасности, охране труда.</p>
<p><b>Перечень графического материала:</b></p>	
<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>	<p>—</p>

<p><b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b></p>	
--	--

**Задание выдал консультант:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Солодский С.А.	к.т.н.		31.05.2022

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-17Б70	Ёрматов Исфандиёр Абдусаматович		31.05.2022

## Оглавление

Введение	11
1 Обзор литературы	13
1.1 Конкурентная стратегия предприятия	13
1.2 Методы оценки внешней и внутренней среды организации	17
2 Объект и методы исследования	22
2.1 Объект исследования	22
2.2 Методы исследования	23
3 Расчеты и аналитика	24
3.1 Краткая характеристика конкурентоспособности ООО «ПЕТ КЕР КОМПАНИ»	24
3.2 Оценка хозяйственной деятельности ООО «ПЕТ КЕР КОМПАНИ»	29
3.3 Анализ внешней и внутренней среды ООО «ПЕТ КЕР КОМПАНИ»	40
4 Результаты исследования	58
4.1 Затраты на реализацию стратегии развития	58
4.2 Расчет экономического эффекта от проведения предложенных мероприятий	64
5 Социальная ответственность	66
5.1 Описание рабочего места на предмет возникновения вредных и опасных производственных факторов	66
5.2 Анализ факторов внутренней социальной ответственности	70
5.3 Правовые и организационные вопросы обеспеченности безопасности социальной ответственности	72
5.4 Заключение по разделу «Социальная ответственность»	73
Заключение	74
Список использованных источников	78
Приложение А (обязательное) Бухгалтерский баланс ООО «ПЕТ КЕР КОМПАНИ»	81

Приложение Б (обязательное) Отчет о финансовых результатах ООО «ПЕТ КЕР КОМПАНИ»	82
Приложение В (справочное )Скриншоты поисковых запросов	83
Приложение Г (обязательное) Матрица внешней среды ООО «ПЕТ КЕР КОМПАНИ»	87
Приложение Д (обязательное) SWOT–анализ ООО «ПЕТ КЕР КОМПАНИ»	88
Приложение Е (обязательное) Вопросы для опроса	90
Приложение Ж (обязательное) Скриншоты со страниц ООО «ПЕТ КЕР КОМПАНИ»	92
Диск CD-R	в конверте на обороте обложки



## Реферат

Выпускная квалификационная работа, 93 страницы, 6 рисунков, 23 таблицы, 21 источник, 7 приложений

Ключевые слова: внешняя среда, внутренняя среда, конкурентная стратегия, анализ показателей, рентабельность

Актуальность темы связана с тем, что анализ факторов внешней и внутренней среды в сочетании с успешно выбранной конкурентной стратегией – условие развития бизнеса даже в нестабильной среде

Объектом исследования в данной работе является ООО «ПЕТ КЕР КОМПАНИ».

Предмет исследования – анализ внешней и внутренней среды ООО «ПЕТ КЕР КОМПАНИ».

Цель выпускной квалификационной работы – выявление путей развития бизнеса с учетом влияния факторов внешней и внутренней среды ООО «ПЕТ КЕР КОМПАНИ».

Для достижения поставленной цели были выполнены все поставленные задачи: исследованы основные подходы к выбору конкурентной стратегии предприятия и анализу внешней и внутренней среды компании; дана краткая характеристика конкурентоспособности компании; дана оценка хозяйственной деятельности компании и проведен анализ внешней и внутренней среды ООО «ПЕТ КЕР КОМПАНИ»; выбрана стратегия развития компании и рассчитан экономический эффект от предложенных мероприятий.

В результате анализа было выявлено, что при реализации стратегии оптимальных издержек необходимо проведение маркетинговой кампании. Практическая значимость работы заключается в возможности применения мероприятий в деятельности компании.

## The abstract

Graduation thesis, 93 pages, 6 figures, 23 tables, 21 sources, 7 applications

Key words: external environment, internal environment, competitive strategy, performance analysis, profitability

The relevance of the topic is due to the fact that the analysis of factors of the external and internal environment, combined with a successfully chosen competitive strategy, is a condition for business development even in an unstable environment.

The object of study in this paper is the about PET CARE COMPANY LLC.

The subject of the study is the analysis of the external and internal environment of PET CARE COMPANY LLC.

The purpose of the final qualification work is to identify ways of business development, taking into account the influence of factors of the external and internal environment of PET CARE COMPANY LLC. To achieve this goal, all the tasks were completed: the main approaches to choosing a competitive strategy for an enterprise and analyzing the external and internal environment of the company were studied; a brief description of the company's competitiveness is given; an assessment of the economic activity of the company was made and an analysis of the external and internal environment of PET CARE COMPANY LLC was carried out; the company's development strategy was chosen and the economic effect of the proposed measures was calculated.

As a result of the analysis, it was revealed that when implementing the strategy of optimal costs, it is necessary to conduct a marketing campaign. The practical significance of the work lies in the possibility of applying measures in the company's activities.

## Введение

Влияние факторов внешней и внутренней среды на компанию и ее деятельность неотвратимо, а следовательно, для того, чтобы выстоять в конкурентной борьбе компании необходимо уметь вовремя реагировать на изменения в политической, экономической, социальной, технологической сферах, учитывать свои сильные и слабые стороны, уметь нивелировать негативные факторы, усиливать свои позиции, предотвращать угрозы и в целом чутко реагировать на возможности, которые дает окружающая среда.

В период с 2019 по 2022 годы компании Российской Федерации находятся в условиях ограничений, связанных с пандемией, сложной политической обстановки и общих кризисных тенденций, что, тем не менее, позволяет находить возможности дальнейшего развития бизнеса и роста рентабельности.

Обеспечение выживаемости компании зависит от умения оценить финансовое состояние предприятия и определять вектор его дальнейшего развития.

Развитие бизнеса строится на основании выбранной конкурентной стратегии, и от этого зависит набор инструментов, которые позволяют бизнесу эффективно развиваться. Одним из эффективных набором инструментов является маркетинг, включающий в себя анализ внешней и внутренней среды фирмы, с дальнейшим планированием и прогнозированием деятельности, а также поиск путей развития предприятия в целом.

Маркетинговый подход не только позволяет осуществлять эффективное управление материальными и человеческими ресурсами, но и адаптироваться к внешним и внутренним условиям среды функционирования предприятия.

Актуальность темы связана с тем, что анализ факторов внешней и внутренней среды в сочетании с успешно выбранной конкурентной стратегией – условие развития бизнеса даже в нестабильной среде.

Теоретической базой исследования явились Бронникова Е.М., Кизка Н.Д., Кувылиной Т.В., Куделькиной А.И., Кутина М.В., Рожковой Л.В., Сверчковой К.А., Фролова А.В., Черепановой В.В., Черджиевой М.Т., а также Интернет-источников.

Объект исследования – ООО «ПЕТ КЕРКОМПАНИ».

Предмет исследования – анализ внешней и внутренней среды ООО «ПЕТ КЕРКОМПАНИ».

Цель выпускной квалификационной работы – выявление путей развития бизнеса с учетом влияния факторов внешней и внутренней среды ООО «ПЕТ КЕРКОМПАНИ»

Задачи работы:

- исследовать подходы к выбору конкурентной стратегии предприятия и описать методы анализа внешней и внутренней среды компании;
- дать краткую характеристику конкурентоспособности компании ООО «ПЕТ КЕРКОМПАНИ»;
- дать оценку хозяйственной деятельности компании ООО «ПЕТ КЕРКОМПАНИ»;
- провести анализ внешней и внутренней среды ООО «ПЕТ КЕРКОМПАНИ»;
- предложить стратегию развития ООО «ПЕТ КЕРКОМПАНИ» и оценить экономический эффект от предложенных мероприятий.

Практическая значимость работы заключается в возможности применения разработанной стратегии в исследуемой компании.

# 1 Обзор литературы

## 1.1 Конкурентная стратегия предприятия

Конкурентная стратегия является внешней силой, заставляющей производителя постоянно улучшать характеристики своего товара.

Кутин М.В. указывает, что «организации, не выбравшие себе конкурентную стратегию, всегда уступают другим организациям на конкурентном рынке»[1].

Под конкурентной стратегией, в общем смысле, понимается стратегия завоевания, и удержания преимуществ над конкурентами, где бы то ни было.

Выбирая ту или иную конкурентную стратегию, предприятие учитывает следующие факторы:

- позиция, которую предприятие уже занимает (лидер, претендент на звание лидера, обитатель определенной ниши или последователь);
- стратегическая задача (учитываем, что предприятие стремится доминировать на рынке и занять позицию, позволяющую получить наибольшую прибыль);
- фаза жизненного цикла предприятия.

Таким образом, при сочетании таких преимуществ, как низкие издержки и дифференциация продукции, можно выделить следующие конкурентные стратегии:

- дифференциация;
- минимизация издержек;
- фокусирование.

Стратегия минимизации предполагает наладку малозатратного производства продукции, при этом у предприятия есть достаточно широкая линейка товаров, они охватывают несколько сегментов рынка и могут себе позволить минимизировать издержки.

Для минимизации издержек необходимо либо отказаться от высокозатратных этапов в цепочке этапов производства, либо более эффективно выполнять работу по всей линии производства.

Эта стратегия позволяет получить максимальное количество прибыли, при этом, продукция будет непрерывно сопоставляться с остальными аналогичными товарами в пользу потребителя. Данная стратегия может быть признана перспективной при условии, что конкурентные преимущества по издержкам стабильны по основным позициям.

Стратегия дифференциации основывается на включение в товар нового свойства, которое будет положительно оценено большинством потребителей. В таком случае потребители заставят потребителей платить больше реальной стоимости наценки товара. В основном сложность данной стратегии состоит в том, чтобы наценка превышала дополнительные издержки.

Стратегия фокусирования специализируется на выборе узкого сегмента рынка или группы сегментов. При реализации этой стратегии все ресурсы компании направлены на обслуживание сегмента и получение конкурентных преимуществ.

Стратегия фокусирования может быть разделена на два вида:

- фокусирование на издержках, которое предполагает, что предприятие будет уменьшать затраты на производство продукции;
- фокусирование на дифференциации заключается в том, что для покупателя дифференцируется какой-либо сегмент. Таким образом, предприятие получит доход за счет особенностей данного сегмента.

Куделькина А.И. указывает, что эти типы стратегий выделяет М. Портер, а «альтернативные стратегические направления по А. Томсону и А. Стрикленду включают дифференциацию, фокусирование, низкие издержки и наилучшую стоимость»[2].

Стратегия наилучшей стоимости основывается на увеличении ценности товара при одновременном снижении операционных затрат. Производитель устанавливает свою позицию между дорогой продукцией высокого качества

и дешевой продукцией низкого качества за счет раскрытия наилучших свойств своей продукции среди прочих.

О.Виханский предложил четыре вида конкурентных стратегий, основой для которых является показатель «стадия жизненного цикла». Классификация стратегий представлена на рисунке 1.

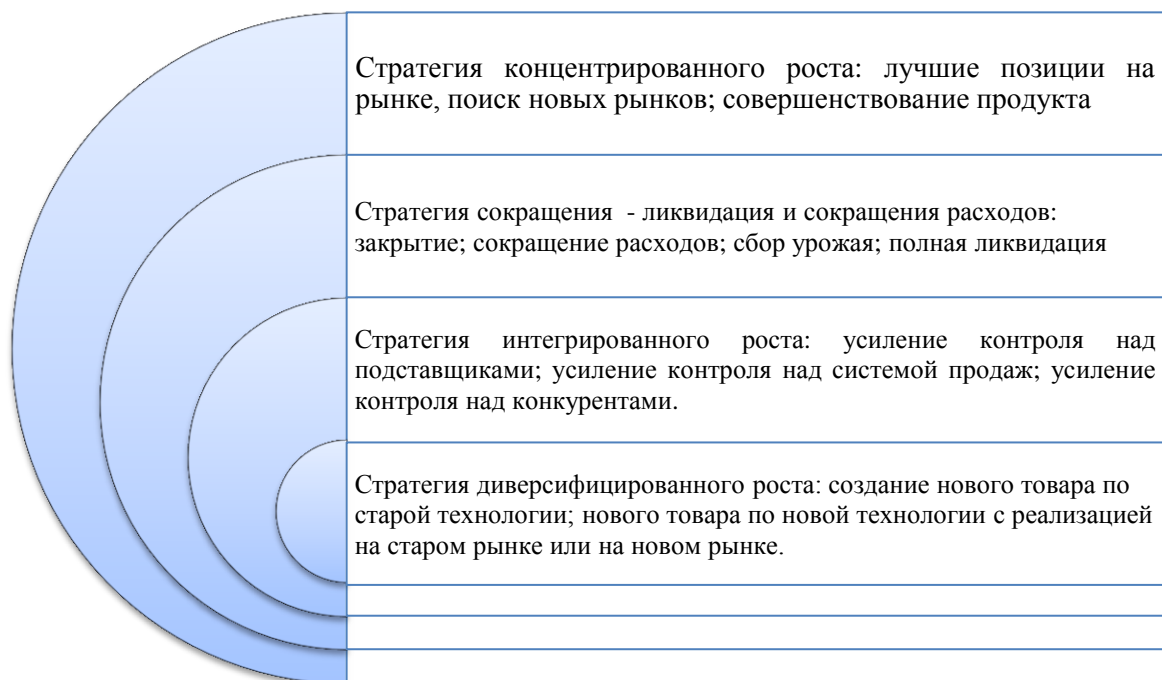


Рисунок 1 – Классификация конкурентных стратегий по О. Виханскому [3]

Помимо рассмотренных стратегий, особой популярностью пользуется еще классификация стратегий по Ф. Котлеру, основой для которых является показатель «доли рынка, занимаемые организациями». К ним относятся: стратегия лидеров, следующего за лидером, «нишера», «бросающего вызов»[3].

Грамотно выбранная стратегия позволяет увеличить объем реализации продукции. На рисунке 2 отражены основные этапы деятельности по увеличению объема реализации продукции.

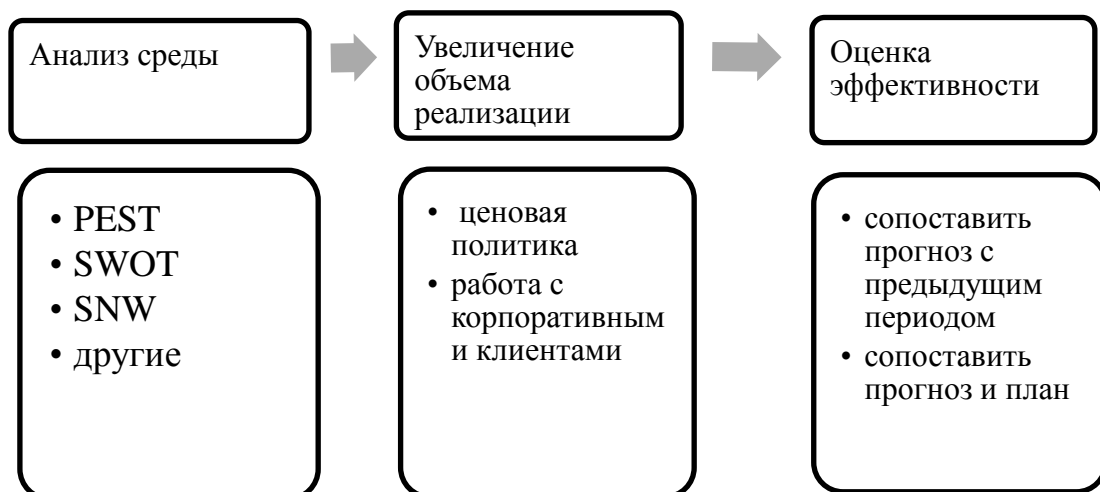


Рисунок 2 – Этапы деятельности по увеличению объема реализации продукции

Анализ факторов внешней среды включает в себя не только анализ конкурентов, но и конъюнктуры рынка в целом, клиентов.

Анализ внутренней среды затрагивает структуру и динамику объема реализации продукции, организационной структуры компании; качества продукции; стимулирования продаж.

На этапе выработки рекомендаций могут быть включены различные мероприятия, в частности: включение в структуру специалиста по продажам; создание специализированного отдела; план маркетинга.

При составлении плана маркетинговых мероприятий необходимо иметь ввиду следующие варианты:

- расширение регионального охвата;
- расширение ассортимента предлагаемых товаров
- работа с корпоративными клиентами;
- улучшение качества и скорости обслуживания;
- доведение цены до уровня цен-конкурентов;
- применение новых методов стимулирования сбыта;
- повышение квалификации менеджеров;



- применение современных информационных технологий;
- применение новых рекламных методов.

Чтобы определить размер дополнительной прибыли от реализации предложенных мероприятий рекомендуется сравнить прогнозируемые показатели выручки и прибыли с плановыми значениями, которые определены на основании тенденций развития по формуле:

$$\text{ЭК}_{\text{эф}} = \text{П}_{\text{пр}} - \text{П}_{\text{р}}, \quad (1)$$

Где  $\text{ЭК}_{\text{эф}}$ - экономический эффект, тыс. руб.;

$\text{П}_{\text{р}}$  – расчетный показатель прибыли текущего года соответственно прогнозу развития предприятия с условием, что не учитываются мероприятия по повышению объема реализации;

$\text{П}_{\text{пр}}$  – прогнозируемое значение прибыли с учетом реализации предложенных мероприятий.

Для того, чтобы сформировать конкурентную стратегию, необходимо провести оценку внешней и внутренней среды организации и его ниши на рынке.

## 1.2 Методы оценки внешней и внутренней среды организации

Оценка внешней и внутренней среды предприятия – рутинная процедура, необходимая для своевременной адаптации бизнеса. При этом предприятия сами генерируют изменения внешней среды, когда выпускают новые товары или оказывают новые услуги, используют новый вид сырья, или энергии, материалов и оборудования, а также технологий.

Нужно понимать, что современная внешняя среда чрезвычайно сложна, неопределенна и быстро изменяется, однако стратегический анализ необходим.

Для обеспечения конкурентоспособности во внешней среде современные предприятия должны обладать инструментами стратегического анализа, который включает в себя как формализованные, так и

неформализованные методы. В статье Ермаковой К.Л., Штоколовой К.В. указываются среди матричных методика МакКинзи, Ансоффа и прочее.

Кувылина Т.В. отмечает, что «методика PEST-анализа предполагает обязательное распределение всех факторов (с учетом их значимости) на политические (в зависимости от уровня деятельности организации это могут быть не только вопросы международных отношений), экономические, социальные и технологические»[4].

Сверчкова К.А. указывает, что «В практике оценки деятельности компаний используется и PEST-анализ. Он предназначен для выявления политических (Political), экономических (Economical), социальных (Social) и технологических (Technological) факторов внешней среды, которые оказывают влияние на деятельность компании»[5].

При использовании PEST-анализ проводится детальный анализ внешней среды и обеспечивается максимально объективная картина окружающей среды. Результаты анализа влияют на решения руководителей компаний при учете факторов внешней среды. Данный анализ не может учитывать «внутренние» факторы. PEST-анализ применяется для прогнозирования долгосрочных целей, а неоперативного реагирования на изменения.

Внутренняя среда более стабильная, однако нуждается в системном и многофакторном анализе, включающем в себя мониторинг среды, анализ финансовой деятельности и разработку финансовой стратегии, планирование, корректировку и согласование финансовых планов. Всего анализируется пять сфер деятельности: финансы, маркетинг, промышленность, персонал и система организации управления. Сильные и слабые стороны, угрозы и возможности – показатели предприятия, основа его стратегии. При проведении этого вида анализа среды необходимо задействовать экспертные оценки. Кизка Н.Д. в своей работе предлагает модель «углубленного SWOT-анализа», который строится на стандартной

схеме анализа, статистическом анализе, матрице Мак-Кинси, модели рисков на основе ожиданий и т.д. [6].

SWOT-анализ предполагает построение матрицы факторов, оказывающих существенное влияние на деятельность предприятия. Данная матрица помогает при анализе уже сложившейся ситуации и при разработке новой стратегии, подразумевающей рост прибыльности и пользы для предприятия. Анализ предусматривает выявление всего, что может повлиять на деятельность компании. Обобщение полученных данных и их сравнение дают возможность проводить анализ детально. Тем не менее, SWOT-анализ имеет и негативные стороны: он не отражает изменения во времени, а значит, не дает возможности для предприятия оперативно отреагировать на неблагоприятные условия; он не дает возможность получить показатели в количественной форме. Таким образом, анализ не дает возможность сравнить показатели предприятия с показателями конкурентов [7].

Фролов А.В. предлагает по семибальной шкале оценить факторы, и одновременно оценивать «силу его влияния на положение компании, присваивая ему соответствующий вес. При этом сумма весов факторов каждой группы должна быть равна единице»[8].

Таким образом, Сверчкова К.А. верно отмечает, что «сравнивая PEST- и SWOT-анализ, можно сказать, что они дополняют друг друга, но имеется ряд особенностей, который говорит о том, что это два совершенно поразному направленных метода. SWOT- и PEST-анализ отличаются друг от друга тем, что PEST-анализ помогает изучить весь рынок, а SWOT-анализ рассматривает, в каком положении находится предприятие в условиях рыночной среды, а также учитывает то, какая концепция или идея есть у того или иного продукта»[5].

Еще одним методом анализа факторов внутренней среды предприятия является SNW-анализ, который строится на выявлении сильных, нейтральных и слабых сторон деятельности предприятия. Этот

метод анализирует внутренние составляющие организационные, кадровые, технические, технологические условия работы.

Все перечисленные факторы распределяются в таблицу, которая позволяет разбить факторы по группам: маркетинговая деятельность, финансовая деятельность и т.д. [7].

Для проведения анализа нужно задать вопросы, выявляющие сильные, слабые и нейтральные стороны предприятия, таким образом, происходит распределение ключевых параметров. В дальнейшем сильные стороны совершенствуются и развиваются, слабые стороны подлежат ликвидации или их переводу в нейтральные, а нейтральные в соответствии с возможностями – в сильные. Данный анализ обладает возможностями сравнения с ближайшими или целевыми конкурентами. Итоги этого анализа обычно являются объективной основой для дальнейшего построения матрицы SWOT-анализа, при этом нейтральные стороны могут быть отнесены или к слабым, или к сильным.

Ранжирование сторон включает в себя ряд шагов:

- оценивается степень выраженности стороны в деятельности компании в интервале от 0,1 до 1;
- далее оценивается степень влияния стороны на деятельность компании в интервале от 1 до 10;
- по итогам составляется рейтинг, в котором отражено убывание слабых, нейтральных и сильных сторон;
- в конечном счете, группируются факторы среды предприятия [9], что позволяет проработать сценарии усиления нейтральных сторон, нейтрализации слабых сторон.

Кроме того, анализ, поиск и выбор стратегий может строиться на моделях стратегического управления. К таким моделям относятся: матрица Бостонской консультативной группы; модель пяти сил конкуренции М. Портера; метод «Кривая опыта»; модель «товар-рынок» И. Ансоффа; методы

анализа GAP; модель Мак-Кинси («7С»); метод целостной оценки бизнеса «Lots» и прочее.

В случае, если компания достигла более высокой производительности, стратегия оценивается по достижению более высокой производительности; улучшению морально-психологического климата; росту доходности и повышению качества услуг и товаров; росту темпов освоения новой продукции.

Сложные методы предусматривают глубокий стратегический анализ ситуации, обширных экспертных оценок, выбора альтернатив стратегического развития на основе сочетания нескольких факторов (SPACE-анализ, SWOT-анализ, ресурсная модель Гранта и т.д.).

Следующим этапом является выбор альтернатив развития организации: альтернатив может быть очень много, но выбрать необходимо именно ту, которая позволяет достичь поставленных целей с наименьшими затратами и рисками.

Для выбора стратегии рекомендовано использовать следующие методы:

- простые, включающие в себя единоличные решения;
- стандартные, основывающиеся на применении матричных подходов;
- сложные (типовые стратегии М. Портера, матрица GE McKinsey, матрица Shell, PIMS и прочее).

## 2 Объект и методы исследования

### 2.1 Объект исследования

ООО «ПЕТ КЕР КОМПАНИ» – компания правообладатель товарного знака «Родные корма».

Юридический адрес: 142006, Московская обл, г. Домодедово, мкр Востряково, владение «Триколор». Численность персонала – 46 человек, малое предприятие.

Основной вид деятельности «Торговля оптовая кормами для домашних животных». «Родные корма» – это торговая марка, которая создана на следующих приоритетах: любовь к Родине, животным, культуре. Компания предоставляет возможность получить продукт, который будет российский на 100 %: сырье; упаковка; торговая марка; оригинальная рецептура; культурная традиция дизайна упаковки; производство на территории России.

Ассортимент:

Для собак: Страна Оленя; Лакомства «Вяленое мясо»; Родные Лакомства «Светлые»; Родные Лакомства; Консервы «Нежные»; Консервы «Мясное угощение» СУПЕР ПРЕМИУМ КЛАСС; Консервы «Знатные» СУПЕР ПРЕМИУМ ХОЛИСТИК КЛАСС; Влажный корм для мелких пород ПРЕМИУМ КЛАСС; Влажный корм ПРЕМИУМ КЛАСС; Сухой корм ПРЕМИУМ КЛАСС; Мясные приправы.

Для кошек: Лакомства «Вяленое мясо»; Полнорационный консервированный корм для кошек; Родные лакомства для кошек; Консервы «Мясное угощение» СУПЕР ПРЕМИУМ КЛАСС; Родные травы; Родная мята; Консервы «Знатные» СУПЕР ПРЕМИУМ ХОЛИСТИК КЛАСС; Влажный корм ПРЕМИУМ КЛАСС; Сухой корм ПРЕМИУМ КЛАСС.  
Для птиц: Лакомства; Корм. Для грызунов: «Родные опилки»; Лакомства;  
Корм

## 2.2 Методы исследования

Для написания работы были использованы следующие методы исследования:

1 Теоретический анализ включает в себя не только этапы выявления, изучения и классификации значений, свойств и явлений, но и группировку в систему, поиск общего и частного, обобщение и уточнение.

2 PEST-анализ подразумевает анализ внешней среды предприятия. Нужно отметить, что данный метод относят к маркетинговым инструментам, так он основывается на исследовании экспертных мнений, уровня влияния каждого фактора и вероятности изменения факторов.

3 SWOT-анализ направлен на исследование сильных и слабых сторон бизнеса, нивелирование угроз и определение возможностей для успешного функционирования фирмы в сложившихся условиях рынка.

4 Выявление конкурентов и определение их позиции

Анализ конкурентной среды необходим для того, чтобы выявить общие проблемы и возможности, выявить особенности бизнеса и построить уникальную стратегию, исходя из общих для большинства конкурентов возможностей.

### 3 Расчеты и аналитика

#### 3.1 Краткая характеристика конкурентоспособности ООО «ПЕТ КЕР КОМПАНИ»

В настоящее время зооиндустрия – это самостоятельное направление российской экономики. Потенциальные возможности зооиндустрии и степень ее влияния на повседневную жизнь миллионов людей делают ее очень привлекательной для отечественных и иностранных предпринимателей.

В России долгий период времени кормовые бренды импортировались из-за рубежа, и лишь в начале 90-х годов стали появляться готовые рационы для птиц, собак, грызунов и кошек. Спустя несколько лет в России стали распространяться производства, которые оснащены мощным оборудованием, стали востребованы технологи и диетологи, разрабатывающие новые рецепты и технологии изготовления готовых рационов для домашних животных. Тем не менее, большая часть данных производств принадлежит транснациональным компаниям, которые используют в своей деятельности капитал для продвижения на российский рынок своих торговых марок, названия которых несут зарубежные культурные ценности. Часть отечественных производителей подражает зарубежным, в итоге в магазинах можно наблюдать огромное количество готовых кормов с англоязычными названиями, несущими код другой страны.

В целом, массовым производство сухих и влажных кормов в России стало в конце двадцатого века, благодаря Санкт-Петербургской компании Mealberry.

Сегодня крупнейшими отечественными гигантами по производству данной продукции являются:

Гатчинский комбикормовый завод;



ВЭЛКОРМ;

АскорАгро Трейд;

«Делимит».

ООО «ПЕТ КЕРКОМПАНИ» – компания правообладатель товарного знака «Родные корма». Продукция создается полностью на сырье российского производства. Предлагает широкий ассортимент кормов для кошек и собак, птиц и грызунов в оригинальной упаковке с узнаваемым дизайном.

Основные конкуренты:

RoyalCanin – лидер на рынке производства рационов для собак и кошек,

Purina, ProPlan – большая линейка кормов под любые потребности как для кошек, так и для собак. Линейка распределяется от кормов для котят до корма для особо активных собак.

Hills Science Plan – универсальные корма, которые предназначены для повседневного кормления кошек и собак, не страдающих какими-либо заболеваниями.

Сухие корма Organix произведены в Голландии из качественных натуральных ингредиентов.

Advance — высококачественный корм супер-премиум класса для кошек и собак Испанской компании AffinityPetcare, которая занимает лидирующие места на Европейском и мировом рынках.

Чешский корм Brit премиум и супер-премиум классов с содержанием мяса более 40%.

Charri (Чаппи) – корма эконом класса для собак, выпускаемые продовольственной компанией Mars.

Orijen (Ориджен) – канадские сухие корма для животных супер премиум класса.

Pedigree (Педигри) – серия премиальных кормов для собак, выпускаемых американской продовольственной корпорацией Mars в ее подразделении Masterfoods.

Новый продукт премиального класса «Наша Марка», который производится на современном заводе в Гатчине.

В целом, рынок кормов для домашних животных огромен, разнообразен, хотя большая часть торговых сетей предлагает наиболее распространенные марки.

Важным является тот факт, что большая часть кормов производится в Российской Федерации, но популярные марки иностранных фирм имеют двойную страну производства: Royal Canin, Purina Dog Chow и Purina Cat Chow (таблица 1).

Таблица 1– Оценка производителей – конкурентов

Наименование продукта	Производитель	Особенность производства	Особенности сырья
Blitz	Provimi Pet food Rus – международный холдинг Provimi	самое современное американское оборудование. Процесс производства автоматизирован.	Provimi – лидер производимых премиксов, добавок, кормов. Строгий контроль качества сырья. Отсутствие вредных компонентов
ProBalance	Российское подразделение датского концерна Aller Petfood A/S.	Технологии высочайшего уровня защиты	Рецептура тщательно продуман, в частности, ветеринарами
Safari	Производятся на современном оборудовании по заказу российской компании ООО «Лидинг».	Полная автоматизация процесса	Питательные и полезные составляющие корма оптимально сбалансированы

Для производства этих кормов используется высокотехнологичное иностранное оборудование, позволяющее соблюсти технологический процесс и добиваться высокого качества конечного продукта. Соблюдение

всех международных стандартов к процессу производства кормов, выполнение установленных норм содержания полезных веществ, мясопродуктов, злаков– все это позволяет предоставить на рынок достойный продукт

Особенностью производства может являться тот факт, что в состав входит сырье, которое поступает от иностранных или российских поставщиков, зачастую именно этот фактор влияет на конкурентоспособность конечного товара.

Высокой популярностью пользуется продукция из Италии, Испании, Канады, Великобритании, Франции, США. Производители предоставляют гарантию, что их продукт является качественным, а технологии изготовления кормов нацелены на правильное и постепенное развитие домашних питомцев. Ароматические добавки используются для привлечения внимания животного, а необходимую дозу белка обеспечивают лосось, мясо, куриное филе. Компании NOW Natural holistic, Applaws, Royal Canin, GO! Natural holistic, Purina ProPlan, AlmoNature гарантируют, что не используют гормоны и субпродукты.

Таким образом, объем рынка для потребителя достаточно велик, и для достойной конкурентной позиции необходимо ориентироваться на высокое качество товара.

Высокое качество корма влияет на здоровье домашнего питомца, его сбалансированный рост.

Роскачество провело исследование сухих кормов для домашних питомцев [10]. В таблице 2 представлены результаты.

Таблица 2 – Результаты исследования сухих кормов для домашних питомцев

Исследуемая марка	Пестициды	Органолептика	Микробиология	Содержание опасных веществ	Безопасность	Качество
Orijen	5	5	5	5	5	5
Perfect Fit	5	5	5	5	5	4
Purina pro plan	5	5	5	5	5	4,77
Royal canin	5	5	5	5	5	4,6
Blitz	5	5	5	5	5	4,55
Purina One	4	5	5	5	5	4,37
Kitekat	5	5	5	2	3,5	4,55
Purina Cat Chow	3	5	5	5	5	4,175

Таким образом, уровень качества основных конкурентов на рынке сухих кормов для домашних животных весьма высок, и потребитель привык к качественному продукту. Выделенные цветом марки являются наиболее распространенными в масс-маркете.

Реализация кормов малоизвестных брендов идет через магазины товаров для животных и через онлайн-площадки. Продуктовый портфель компании включает более 10 000 наименований различных групп товаров для заводчиков и владельцев домашних животных. Продукция компании ООО «ПЕТ КЕР КОМПАНИ» оформлена в упаковке с мотивами русской росписи: северодвинская, хохломская, гжель.

В условиях санкционного давления есть значительная вероятность уменьшения количества конкурентов, а значит, появляются возможности расширения бизнеса.

Таким образом, основной проблемой компании является выбор конкурентной стратегии в условиях санкционного давления. Для определения возможностей компании необходимо выявить возможности для дальнейшего развития, оценить финансовое положение организации.

### 3.2 Оценка хозяйственной деятельности ООО «ПЕТ КЕР КОМПАНИ»

Для оценки хозяйственной деятельности ООО «ПЕТ КЕР КОМПАНИ» можно провести оценку и анализ:

- объема продаж;
- финансового состояния предприятия;
- прибыли и рентабельности;
- себестоимости продукции;
- использования основного производственного капитала.

Проведем анализ текущего финансового положения организации посредством финансово–экономического анализа по данным бухгалтерской отчетности за 2019-2021 гг. Все данные для анализа представлены приложениях А и Б (баланс и отчет о прибылях и убытках).

Результаты экономической деятельности предприятия зависят от уровня безубыточности, платежеспособности, ликвидности и финансовой устойчивости. Основные экономические результаты финансово-хозяйственной деятельности компании – стоимость имущества, объем произведенной и реализованной продукции, валовой доход и прибыль – влияют на конкурентоспособность предприятия, так как являются ресурсами для реализации стратегии.

Агрегированный баланс представлен в таблице 3.

Экономические результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия отражают в целом эффективность использования его экономического потенциала, который включает кадровый, технический, производственный и финансовый потенциал и характеризует общие возможности, а также конкретные виды экономической деятельности предприятий.

Таблица 3 – Агрегированный баланс ООО «ПЕТ КЕР КОМПАНИ» за 2019-2021 гг., тыс.руб.

Показатели	2019	2020	2021	Темп роста, %	
				2020/2019	2021/2020
Основные средства	203,00	149,00	450,00	73,4	302,01
Запасы	9 483,00	13 895,00	16 796,00	146,53	120,88
Дебиторская задолженность	33 016,00	57 015,00	82 352,00	172,69	144,44
Денежные средства и денежные эквиваленты	2 689	3 847,00	1 129,00	143,06	29,35
<b>ИТОГО АКТИВЫ</b>	<b>45 391,00</b>	<b>74 906,00</b>	<b>100 727,00</b>	<b>165,02</b>	<b>134,47</b>
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	10	10	10	0	0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	25 046	41 293	61 826	164,87	149,73
Долгосрочные Заемные средства	0,00	0,00	1 417,00	0	-
Кредиторская задолженность	20335	33603	37 474,00	165,25	115,52
<b>ИТОГО ПАССИВЫ</b>	<b>45 391,00</b>	<b>74 906,00</b>	<b>100 727,00</b>	<b>165,02</b>	<b>134,47</b>

Анализ агрегированного баланса показывает, что в период с 2019 по 2020 год кредиторская задолженность значительно увеличилась (темп роста составил 65,25%), а в период с 2020 по 2021 год – темп прироста составил 15.52%. В 2021 году впервые возникает долгосрочная задолженность в размере +1417 тыс. руб., что позволило нарастить объем основных средств (темп прироста составил 202, 01%). Объем денежных средств значительно уменьшился в 2021 году (на 2 718 тыс.руб.).

В компании наблюдается неравномерный рост собственных средств (уменьшение в 2020 году на 54 тыс. руб. и увеличение к 2021 году на 301 тыс.руб.), идет увеличение нераспределенной прибыли (на 146,85% с 2019 по 2021 г.) В компании нет тенденции к значительному увеличению долгосрочных заемных средств.

В 2021 году сохраняется тенденция увеличения дебиторской задолженности (72,69% – темп прироста в 2020 году и 44,44% – темп

прироста в 2021 году). На рисунке 3 отражена динамика показателей основных разделов баланса ООО «ПЕТ КЕР КОМПАНИ».

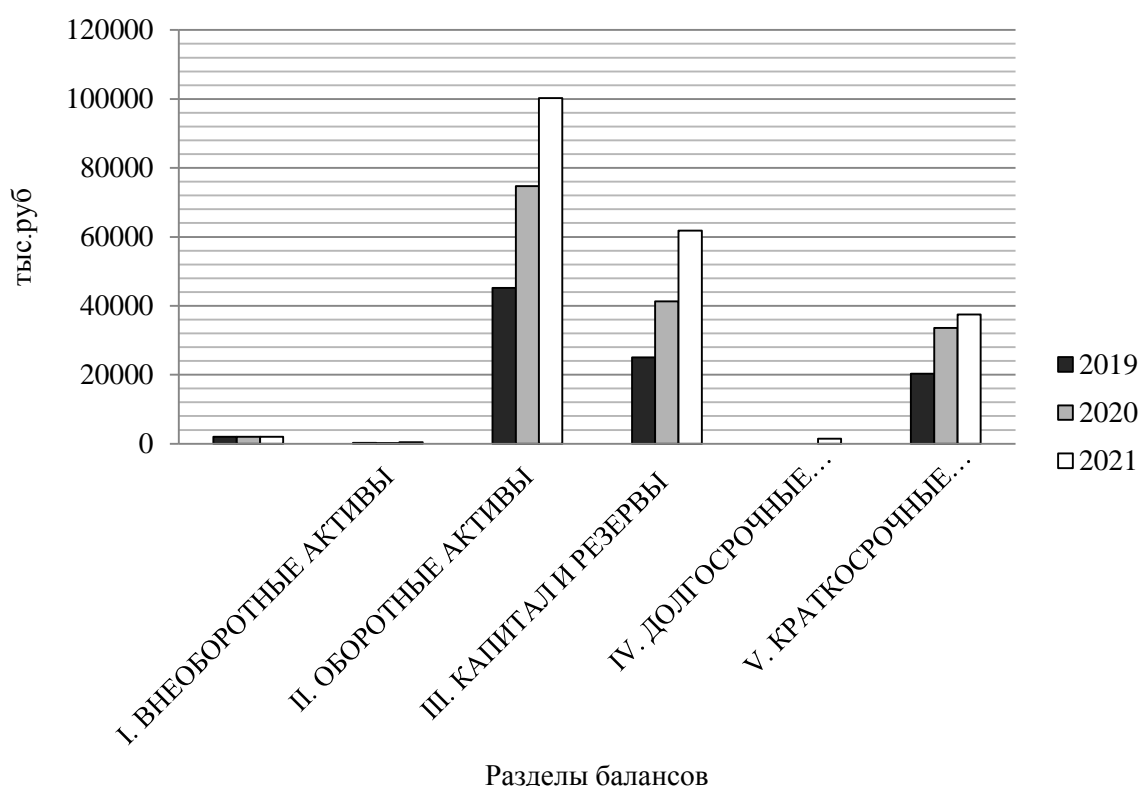


Рисунок 3 –Динамика основных разделов баланса ООО «ПЕТ КЕР КОМПАНИ», тыс.руб.

Рисунок демонстрирует уверенный рост активов, прирост обязательств и увеличение капитала и резервов компании. Те же тенденции можно отметить на рисунке 4, демонстрирующем удельный вес статей баланса.

Наименьшее удельное значение в активе баланса составляют основные средства (от 20% в 2020 году, до 45% в 2021 году). В то же время удельный вес денежных средств уменьшается (до 1,12% в 2021 году), при этом в оборотных активах увеличивается доля дебиторской задолженности (с 72,74% в 2019 году до 81,76% в 2021 году).

Оценка пассива компании основывается на соотношении доли долгосрочных заемных средств и доли собственных средств, так как нельзя оценить положительно большую зависимость компании от долгосрочных

заемных средств (в 2019 году 0,% к 55,2%; в 2020 году – 0% к 55,4%; в 2021 году соотношение составляет 1,41% к61,38%).

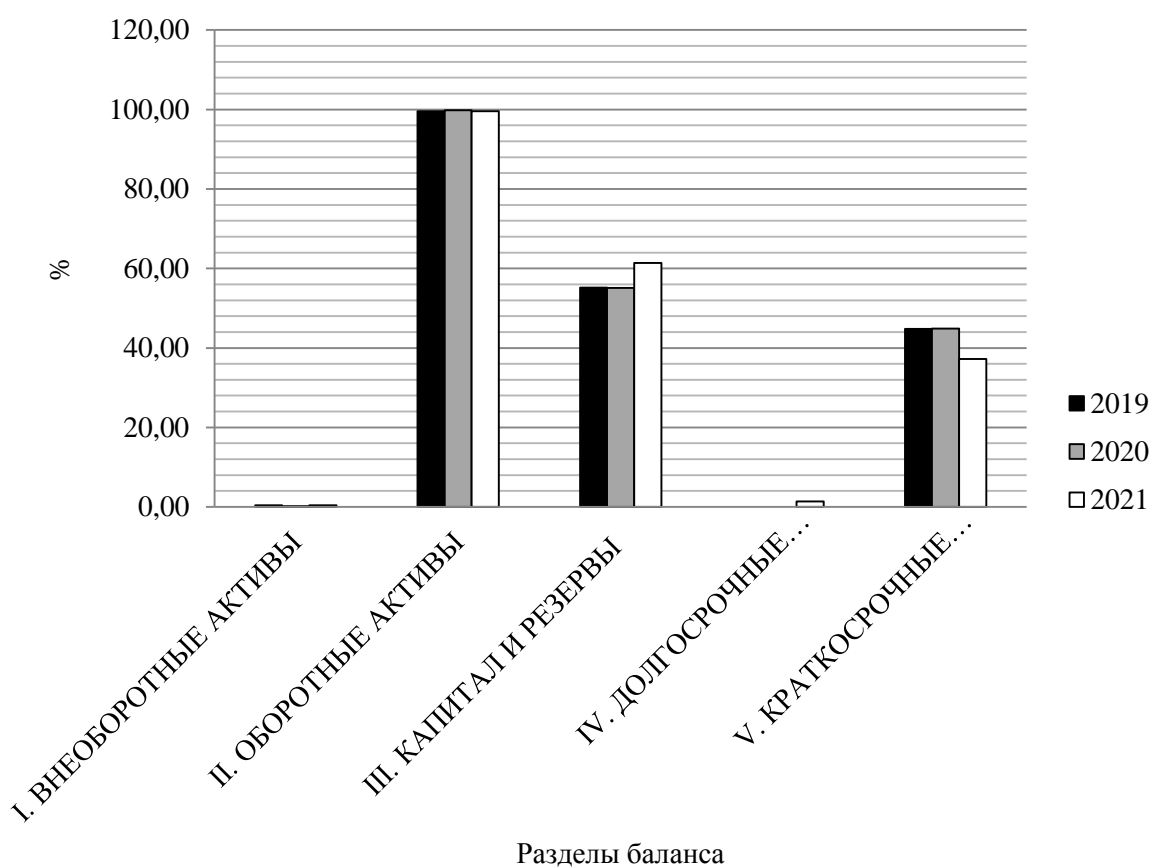


Рисунок 4 Удельный вес статей баланса  
ООО «ПЕТ КЕР КОМПАНИ» за 2019-2021 гг., %

Результаты деятельности компании отражены в показателях ее деловой активности (таблица 4).

Данные таблицы 4 показывают, что к 2021 году уменьшились коэффициент оборачиваемости активов, коэффициент оборачиваемости оборотных активов, оборачиваемости запасов, коэффициент оборачиваемости кредиторской и дебиторской задолженности.

Длительность оборота оборотных активов значительно увеличилась (на 12 дней), а период оборота дебиторской задолженности увеличился на 11 дней. Существенной является разница в сроках погашения дебиторской и кредиторской задолженности (40 дней на погашение дебиторской



задолженности и 20 дней на погашение кредиторской задолженности в 2021 году).

Таблица 4 – Показатели деловой активности ООО «ПЕТКЕРКОМПАНИ» за 2020-2021 гг., ед

Наименование показателя	2020	2021	Абсолютное изменение 2021-2020, ед.
Коэффициент текущей задолженности	1,67	1,96	0,29
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	9,56	7,33	-2,23
Коэффициент оборачиваемости активов	9,53	7,30	-2,23
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	12,74	9,21	-3,53
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	21,26	18,05	-3,21
Коэффициент оборачиваемости запасов	47,32	40,00	-7,32
Период оборота дебиторской задолженности	28,26	39,11	10,85
Период оборота кредиторской задолженности	16,93	19,94	3,01
Длительность одного оборота запасов	7,61	9,00	1,39
Продолжительность одного оборота, дни	37,76	49,28	11,52
Продолжительность одного оборота оборотных активов	37,65	49,11	11,47

В целом, период погашения кредиторской задолженности значительно меньше даже месяца, что является объяснимым: так как прибыль компании растет, появляются возможности для укрепления собственного капитала. В таблице 5 представлены рассчитанные показатели эффективности деятельности компании.

Прибыль от реализации, балансовая и чистая прибыль на 1 руб. практически не увеличивается, однако практически все остальные коэффициенты соответствуют нормативным значениям, таким образом, можно признать эффективным управление компании.

Таблица 5 – Показатели финансовой устойчивости деятельности и эффективности управления ООО «ПЕТ КЕР КОМПАНИ» за 2019-2021 гг.,ед.

Наименование показателя	2019	2020	2021	norma
1. Оценка финансовой(рыночной) устойчивости				
Доля дебиторской задолженности в активах	0,73	0,76	0,82	0,5
Коэффициент обеспеченности запасов собственными источниками	2,62	2,96	3,74	2
Коэффициент соотношения собственных и заемных средств	0,81	0,81	0,63	<=1
Коэффициент собственных и оборотных средств	0,55	0,55	0,63	0,1
Коэффициент финансирования	1,23	1,23	1,59	
Коэффициент маневренности СК	0,99	1,00	1,02	0,1
Коэффициент финансовой независимости(автономии)	0,55	0,55	0,61	0,5
2. Оценка эффективности управления				
Чистаяприбыльна 1руб.	0,03	0,03	0,03	
Прибыльбалансоваяна 1руб.	0,04	0,03	0,04	
Прибыльотреализациина 1руб.	0,04	0,04	0,04	

В таблице 6 проведем оценку финансовой устойчивости с помощью расчета по трехфакторной модели типа финансовой устойчивости.

Таблица 6 – Оценка финансовой устойчивости ООО «ПЕТ КЕР КОМПАНИ» за 2019-2021 гг., тыс.руб.

Наименование показателя	2019	2020	2021
Общая сумма запасов	9 483,00	13 895,00	16 796,00
Собственные оборотные средства (СОС)	24 853	41 154,00	61 386,00
Капитал и резервы (КиР)	25 056	41 303,00	61 836,00
Внеоборотные активы (ВА)	203	149	450
Излишек/недостаток собственных оборотных средств для пополнения запасов (Δ СОС)	15 370,00	27 259,00	44 590,00
Долгосрочные обязательства (ДО)	0,00	0,00	1 417,00
Излишек/недостаток собственных оборотных средств и долгосрочных заемных источников для пополнения запасов(Δ СДИ)	15 370,00	27 259,00	46 007,00
Общие источники финансирования (ОИ)	45 188,00	74 757,00	100 277,00
Краткосрочные обязательства (КО)	20 335,00	33 603,00	37 474,00
Излишек/недостаток общей величины источников для пополнения запасов(Δ ОИЗ)	35 705,00	60 862,00	83 481,00
Трехфакторная модель типа финансовой устойчивости	1;1;1	1;1;1	1;1;1

Таким образом, организация обладает абсолютной устойчивостью и высокой платежеспособностью

Весомым блоком в анализе финансового состояния предприятия является оценка прибыльности его деятельности. Она рекомендуется к проведению, если необходимо определить:

- насколько при сложившемся уровне доходов адекватны расходы организации;
- насколько в формировании собственного капитала отмечается влияние чистой прибыли;
- насколько эффективно используются активы и пассивы компании для получения прибыли;
- перечень факторов препятствующих росту финансового результата.

Результаты деятельности компании представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Показатели деятельности ООО «ПЕТ КЕР КОМПАНИ» за 2019-2021 гг., ед.

Показатель	2019	2020	2021
Себестоимость/выручка	0,977	0,965	0,957
Управленческие расходы/выручка	0,000	0,000	0,000
(Коммерческие + управленческие расходы)/выручка	0,000	0,000	0,000
Операционные расходы / операционные доходы	0,730	1,442	1,670

По данным таблицы 7 себестоимость составляет от 97,7% в 2019 году до 95,7 % в 2021 году в выручке продукции. Управленческие и коммерческие расходы составляют 0% в составе выручки, а отношение прочих операционных расходов и доходов ежегодно увеличивается, однако на чистую прибыль оказывает влияние увеличение объема выручки (на 91,9% в 2020 году, и на 11,8% в 2021 году с одновременным уменьшением доли себестоимости).

Для объективации оценим отчет о прибылях и убытках за три последних периода в таблице 8.

Таблица 8 – Анализ отчета о прибылях и убытках ООО «ПЕТ КЕР КОМПАНИ» за 2019-2021 гг., тыс.руб.

Наименование показателя	2019	2020	2021	Абсолютное изменение 2019 к 2020	Темп роста	
					2020 к 2019	2021 к 2020
Выручка	298 788,00	573 482,00	641 499,00	342 711,00	191,9	111,9
Себестоимость продаж	292 016,00	553 151,00	613 821,00	321 805,00	189,4	111,0
Валовая прибыль (убыток)	6 772,00	20 331,00	27 678,00	20 906,00	300,2	136,1
Коммерческие расходы	0	0	0			
Управленческие расходы	0	0	0			
Прибыль (убыток) от продаж	6 772,00	20 331,00	27 678,00	20 906,00	300,2	136,1
Прочие доходы	4 801,00	2 666,00	3 003,00	-1 798,00	55,5	112,6
Прочие расходы	3 504,00	3 844,00	5 015,00	1 511,00	109,7	130,5
Прибыль (убыток) до налогообложения	8 069,00	19 153,00	25 666,00	17 597,00	237,4	134,0
Текущий налог на прибыль	1 616,00	3 906,00	5 133,00	3 517,00	241,7	131,4
Чистая прибыль (убыток)	6 453,00	15 247,00	20 533,00	14 080,00	236,3	134,7

Данные таблицы 8 демонстрируют рост выручки и себестоимости за период с 2019 по 2021 год, таким образом, выручка увеличилась на 342 711 тыс. руб., а себестоимость выросла на 321 805 тыс.руб.. Также наблюдается увеличение показателя валовой выручки.

Абсолютное изменение прибыли от основной деятельности составило 20906 тыс. руб. за период с 2019 по 2021 гг., темп прироста за этот же период составил 200,2%, а темп прироста за 2021 год составил 36,1%.

Прочие доходы за 2019-2021 гг. уменьшились на 1798 тыс.руб. и увеличились прочие расходы: за 2020 год темп прироста составил 9,7%, а за 2021 год– 30,5%., что можно оценить как негативный фактор.

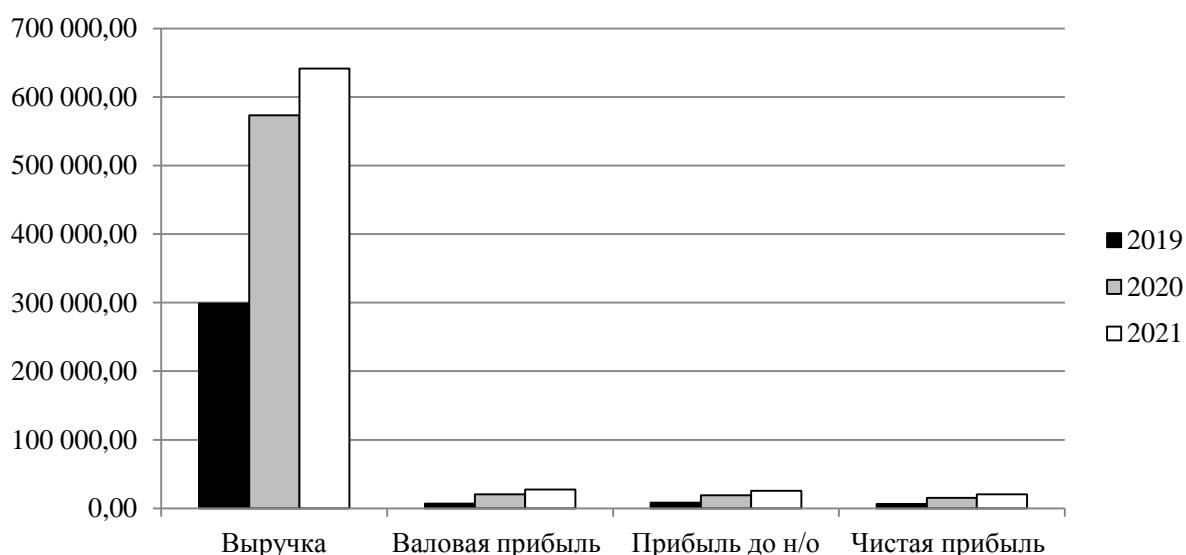


Рисунок 5 – Показатели прибыли ООО «ПЕТ КЕР КОМПАНИ», за период 2019-2021 гг., тыс. руб.

В таблице 9 приведены результаты расчетов основных показателей, характеризующих прибыль организации

Таблица 9 – Показатели прибыли ООО «ПЕТ КЕР КОМПАНИ» за 2019-2021 гг., %

Наименование показателя	2019	2020	2021
Доля операционной прибыли	0,84	1,06	1,08
Доля внеоперационной прибыли	0,16	-0,06	-0,08
Чистая прибыль принесенная	0,95	0,75	0,74
Влияние фактора объема продаж		0,05	0,11
Темп роста прибыли		2,36	1,35

Отметим, что доля операционной прибыли ежегодно растет, а доля внеоперационной прибыли увеличивается – организация наращивает показатели основной деятельности, что демонстрирует рост ее устойчивости. При этом фактор объема продаж также увеличивается, следовательно, основная деятельность организации рентабельна.

Рассмотрим в таблице 10 наиболее важные показатели по их удельному весу в выручке компании.

Таблица 10 – Удельный вес статей отчета о финансовых результатах в выручке ООО «ПЕТ КЕР КОМПАНИ» за 2019-2021 гг.,%

Наименование показателя	Удельный вес в выручке 2019	Удельный вес в выручке 2020	Удельный вес в выручке 2021
Выручка	100,00	100,00	100,00
Себестоимость продаж	97,73	96,45	95,69
Валовая прибыль (убыток)	2,27	3,55	4,31
Прибыль (убыток) от продаж	2,27	3,55	4,31
Прочие доходы	1,61	0,46	0,47
Прочие расходы	1,17	0,67	0,78
Прибыль (убыток) до налогообложения	2,70	3,34	4,00
Чистая прибыль (убыток)	2,16	2,66	3,20

Таким образом, в 2021 году показатель «прочие расходы» влияет на прибыль от продаж, удельный вес этого показателя в 2021 году увеличился. Удельный вес чистой прибыли непрерывно растет (с 2,16 в 2019 году до 3,2% в 2021 году).

Рентабельность продукции показывает, какой объем прибыли предприятию приносит производство и реализация данного продукта, таким образом, производство в ноль прибыли называется нерентабельным, а убыточное – производством с отрицательной рентабельностью. Показатели рентабельности можно условно разделить на две группы (два вида): рентабельность продаж и рентабельность активов.

Таблица 11 – Показатели рентабельности деятельности ООО «ПЕТ КЕР КОМПАНИ» за 2020-2021 гг., ед

Наименование показателя	2020	2021
Рентабельность продаж	0,02	0,04
Рентабельность готовой продукции	0,13	0,37
Рентабельность активов	0,11	0,17
Рентабельность внеоборотных активов	36,66	50,91

Таким образом, рентабельность продаж увеличивается, рентабельность готовой продукции растет, организация имеет значительные ресурсы для развития.

Таким образом,

- объем продаж увеличивается, а себестоимость снижается
- организация обладает абсолютной устойчивостью и высокой платежеспособностью.

Управление компанией можно признать эффективным.

- в компании наблюдается увеличение нераспределенной прибыли, на чистую прибыль оказывает влияние увеличение объема выручки;

- организация наращивает показатели основной деятельности, что демонстрирует рост ее устойчивости, при этом фактор объема продаж также увеличивается, следовательно, основная деятельность организации рентабельна.

Финансовое состояние компании является ее сильной стороной: сохраняется возможность расширения деятельности в дальнейшем, а также есть ресурсы для дальнейшего развития организации.

Также можно отметить, что в условиях пандемии компания нарастила объемы продаж, что свидетельствует о грамотном управлении и своевременном переходе в нишу интернет-продаж.

Для того, чтобы выявить пути развития компании, необходимо провести последовательно:

- маркетинговый анализ;
- анализ внешней среды;
- анализ внутренней среды компании;
- указать все возможные для дальнейшего развития конкурентные стратегии;

- выбрать наиболее подходящий вариант и предложить пути реализации выбранной конкурентной стратегии.

### 3.3 Анализ внешней и внутренней среды ООО «ПЕТ КЕР КОМПАНИ»

Существенное влияние на принятие решения о дальнейшем развитии компании имеет анализ деятельности. ООО «ПЕТ КЕР КОМПАНИ», которая известна, в первую очередь, по названию своей торговой марки «Родные корма», и можно оценить, насколько значителен интерес аудитории к данному продукту на рынке товаров.

Данный анализ был проведен в приложении «Яндекс статистика» [11], в таблице 12 и в Приложении В представлены полученные результаты.

Таблица 12 – Результаты сервиса «Яндекс статистика» по словосочетанию «родные корма» на 05.05.2022 г.

Статистика по словам	Показов в месяц
родные корма	18 848
родные корма +для собак	6 867
родные корма +для кошек	5 953
родные корма купить	4 596
родные корма отзывы	3 270
корм +для собак родные корма купить	2 510
родные корма сухой корм	2 204
родные корма +для кошек отзывы	1 599
родные корма +для кошек купить	1 255
родные корма +для собак сухой	1 210
родные корма консервы	994
родные корма +для собак отзывы	908
родные корма москва	841
родные корма купить +в москве	808
влажный корм родные корма	798
родные корма отзывы ветеринаров	771
родные корма +для кошек сухой	689
родные корма состав	605
родные корма +для собак купить +в москве	591
родные корма консервы +для собак	578
корм родные просторы	528
родные корма влажный корм +для кошек	501
родные корма +для кошек отзывы ветеринаров	471



Продолжение таблицы 12

Статистика по словам	Показов в месяц
сухой корм родные корма отзывы	467
сухой корм родные корма купить	405
родные корма +для стерилизованных кошек	404
родные корма ягненок	388
родные корма +для щенков	380
родные корма сайт	376
корм родные корма 10 кг	348
родные корма официальный	345
родные корма официальный сайт	336
родные корма +для котят	331
родные корма производитель	313
родные корма цена	302
родные корма +для кошек состав	286
влажный корм родные корма отзывы	286
родные корма +с говядиной	263
купить сухой корм +для собак родные корма	262
родные корма консервы +для кошек	258
родные корма +для собак ягненок	257
родные корма спб	256
консервы родные корма купить	249
родные корма +для мелких пород	245
родные корма 16 кг	235
родные корма знатные	234
корм родные края	234
корм +для собак родные просторы	232
родные корма 970	226
родные корма +для кошек отзывы влажный	225

Таким образом, можно сделать вывод, что потенциальных покупателей интересуют как корма для кошек, так и для собак, что свидетельствует о возможности расширения рынка сбыта по всей линейке.

Помимо этого, запросы по словам «royal canin» встречаются чаще, чем «родные корма», но «pupina» – реже, чем «родные корма».

Анализ статистики по заданным словам за 2 года демонстрирует значительный рост в период марта и апреля 2022 года (таблица 13).

Таблица 13 – Частность запросов за 2020-2022 гг.

Период	Частотность запросов
01.05.2020 - 31.05.2020	7719
01.06.2020 - 30.06.2020	6002
01.07.2020 - 31.07.2020	5929
01.08.2020 - 31.08.2020	5579
01.09.2020 - 30.09.2020	6860
01.10.2020 - 31.10.2020	7146
01.11.2020 - 30.11.2020	7490
01.12.2020 - 31.12.2020	6936
01.01.2021 - 31.01.2021	8404
01.02.2021 - 28.02.2021	7547
01.03.2021 - 31.03.2021	8016
01.04.2021 - 30.04.2021	7546
01.05.2021 - 31.05.2021	7291
01.06.2021 - 30.06.2021	7621
01.07.2021 - 31.07.2021	8117
01.08.2021 - 31.08.2021	8636
01.09.2021 - 30.09.2021	8733
01.10.2021 - 31.10.2021	8424
01.11.2021 - 30.11.2021	9691
01.12.2021 - 31.12.2021	9304
01.01.2022 - 31.01.2022	9796
01.02.2022 - 28.02.2022	9413
01.03.2022 - 31.03.2022	37752
01.04.2022 –30.04.2022	19772

Покупателей интересует цена, качество, возможность покупки товара, однако, несмотря на то, что продукция широко представлена в интернет-магазинах, ее отсутствие в розничной торговой сети может вызвать отторжение покупателей. Не менее значимым является и зависимость рынка сбыта от политической ситуации: невозможно предсказать, какие привычные для потребителей товары будут поступать, а какие исчезнут навсегда. Тем не менее, возможность расширения рынка продаж и объема производства у компании есть.

Также необходимо провести анализ внешней и внутренней среды компании для того, чтобы выявить возможности и риски среды.

При анализе среды необходимо не только изучить все происходящие процессы, провести их оценку, установить все связи между факторами, которые влияют на компанию, выявить слабые, сильные стороны, угрозы, возможности, но и учитывать факторы внешней среды. Это обуславливает важность и сложность процесса анализа среды.

Среда косвенного воздействия сталкивается со следующими факторами:

- политические;
- экономические (инфляция, налоговые льготы и преференции, ставки и акцизы, стабильность курса валюты);
- социальные (уровень безработицы, занятости, уровень рождаемости, нравы общества, ожидания потребителей);
- технологические (изменения в технике и технологиях).

При анализе среды необходимо уделить внимание новым технологиям проектирования, производства и продвижения товара.

Приведем последовательность проведения анализа внешней среды:

- выявляются факторы внешней среды (включая международные, если товар зависит от экспорта и импорта);
- каждому фактору при оценивании эксперт выставляет баллы: сначала выставляются баллы «важность для отрасли» по шкале от 1 до 3, где 3 – наибольшая важность, а 1 – наименьшая;
- впоследствии выставляются баллы « влияние на организацию» по шкале от 0 до 3;
- определяется направление влияния:
  - 1–негативное влияние на отрасль;
  - +1–позитивное влияние на отрасль.
- экспертные оценки перемножаются и выставляется общая интегральная оценка, которая одновременно дает возможность оценить степень важности каждого конкретного фактора для компании;

– руководитель компании может выбрать те факторы, которые могут иметь важное значение для компании.

Анализ внешней среды для ООО «ПЕТ КЕР КОМПАНИ» представлен в приложении Г и в таблице 14.

Таблица 14– Матрица внешней среды ООО «ПЕТ КЕР КОМПАНИ»

Факторы среды	Важность для отрасли	Влияние на организацию	Направленность влияния	Степень важности
Политические	2,06	1,5	+1	+3,09
Экономические	2,6	2,8	-1	-7,28
Технологические	1,7	1,8	+1	+3,06
Социальные	1,86	2,3	+1	+4,3
Международные	2,6	1,3	-1	-3,4

По результатам составления профиля внешней среды ООО «ПЕТ КЕР КОМПАНИ» можно выявить экономические (-7,28) и международные факторы (-3,4) в качестве наибольших угроз для компании. При этом для данной компании наибольшие возможности дают социальные факторы (+4,03), политические факторы (+3,09), технологические (+3,06).

Можно сказать, что в условиях санкций компания оказалась в более выгодном положении, чем ее конкуренты, за счет того, что использует российского производства сырье, может пользоваться уже отработанными технологиями и рассчитывать на политическую поддержку.

В условиях роста цен и общего кризисного положения компания сможет нивелировать негативные тенденции за счет того, что цена на продукцию будет ожидаемо ниже, чем на товары большинства конкурентов, что вызовет рост числа клиентов.

Оценку внутренней среды фирмы – её сила и слабость, а также внешние возможности и угрозы обычно называют SWOT–анализом.

Для проведения данного анализа последовательно:

1 Выявили сильные и слабые стороны, угрозы и возможности компании.

2 Каждый фактор был отнесен к одной из групп: Развитие, Сотрудники, Конкурентоспособность; Ресурсы, Маркетинг, Экономика, Политика.

3 Каждый фактор был оценен в интервале от 1 до 10, в зависимости от того, насколько большое влияние он оказывает в своей группе сторон.

4 Автоматически рассчитали среднее значение по каждой совокупности факторов.

5 Построили диаграмму, которая демонстрирует, какие факторы имеют большее значение в каждой группе.

Данные анализа представлены в Приложении Д и на рисунке 6.

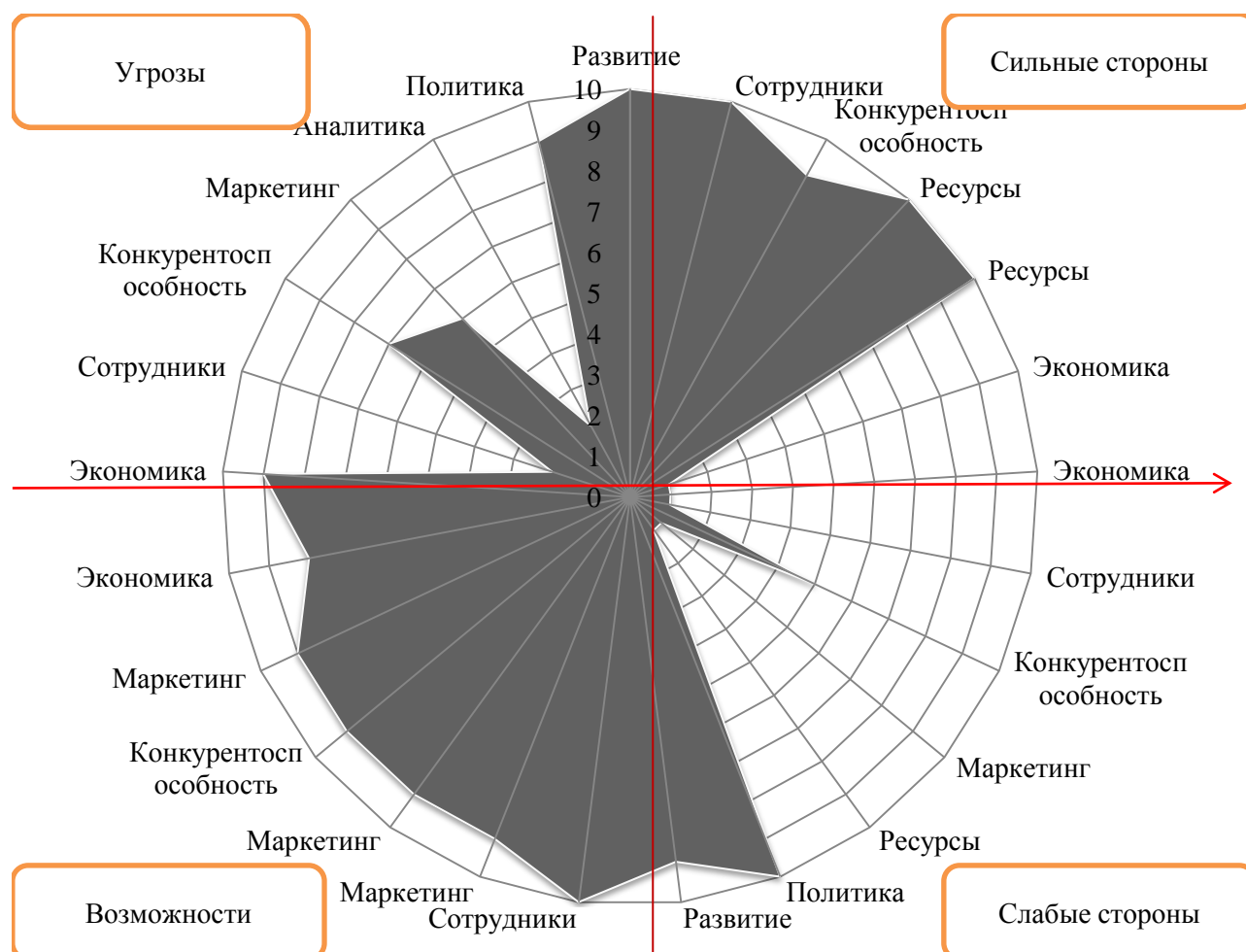


Рисунок 6 – Результаты SWOT-анализа

В результате анализа были выявлены сильные и слабые стороны организации, определены возможности и угрозы.

Выявлено, что:

1 Сильными сторонами является опыт, квалификация работников, наличие производства и ресурсов для производства, наличие развития бизнеса, ассортимент и уникальный стиль.

Таким образом, группа показателей «Сотрудники», «Развитие», «Конкурентоспособность» и «Ресурсы» объединяют сильные стороны компании;

2 Слабыми сторонами являются: невысокий уровень узнаваемости товара и работа в условиях мирового кризиса. Таким образом, выделяются группы показателей, которые объединяют слабые стороны – «Конкурентоспособность» и «Политика»;

Так как группа «Конкурентоспособность» включает в себя и сильные и слабые стороны, можно сказать, что у компании есть все возможности для дальнейшего роста, она не является аутсайдером на рынке, хотя и не занимает лидерского положения.

3 Компания имеет все возможности для дальнейшего развития (возможность развития компании, рост производительности труда, активное развитие маркетингового направления, поддержание репутации компании, развитие и продвижение вебсайта), таким образом, потенциально важными являются показатели группы «Маркетинг»;

4 Существуют также и угрозы, такие как, снижение платежеспособности потребителя, падение спроса на продукцию, появление новых конкурентов, потеря клиентов – показатели групп «Экономика», «Политика», «Конкурентоспособность».

Для роста конкурентоспособности компании, исходя из анализа, можно рекомендовать развивать маркетинговую деятельность компании и увеличивать свою конкурентоспособность, основываясь на сильных сторонах. Сфера политики и экономики в стране вне влияния организации.

Построим карту стратегий по результатам SWOT-анализа ООО «ПЕТ КЕР КОМПАНИ» (таблица 15).

По карте стратегий выбирается стратегия, которая набирает наибольшую сумму баллов. В данном случае наибольшее количество баллов набрала стратегия развития .

Немного меньше баллов набрала стратегия минимизации риска, еще меньше – стратегия компенсации и наименьшую сумму баллов – стратегия опасности.

Таблица 15 – Карта стратегий по результатам SWOT–анализа ООО «ПЕТ КЕР КОМПАНИ»

Показатели	Сильные стороны «S»	Слабые стороны «W»
Возможности «O»	Стратегия развития (Сильные стороны и возможности в сочетании благоприятно отражаются на будущем компании) S + O 9,8+9,17 =18,97	Стратегия компенсации (Возможности позволяют компенсировать слабые стороны) W + O 2,86+9,17 = 12,03
Угрозы «Т»	Стратегия минимизации риска (Сильные стороны могут минимизировать угрозы) S + T 9,8+6,14 = 15,94	Стратегия опасности (комбинация опасна для развития компании) W + T 2,86 + 6,147 = 9

Для объективации рассмотрим альтернативы всех возможных конкурентных стратегий компании, исходя из уже имеющихся основных выводов:

- количество работников закреплено за линией, поэтому увеличение или уменьшение штата вне связи с производственной мощностью производства невозможно;

- на данный момент ассортимент представлен достаточно широко, однако круг потребителей сужен из-за того, что большая часть товара распродается через интернет-магазины;

- объем потребителей будет увеличиваться в соответствии с санкционным давлением и ожиданиями покупателей роста цен на корма, сделанные из ввозимого сырья, о чем свидетельствует проведенный анализ с помощью приложения «Яндекс статистика»;

- цена на товар составляет до 300 руб. за 1 кг. [12,13], и влияние рынка на нее снижено, так как абсолютно все сырье отечественного производства;

- компания имеет некоторые возможности для инвестирования, так как ее прибыль непрерывно увеличивается.

Важная черта хорошей подготовки решения – ясность того, какие решения возможны, любое множество возможных решений можно сделать обозримым, если расчленить на подмножества.

Фактором, ограничивающим вариантный ряд, можно назвать невозможность расширения производства. Такой необходимости нет: компания производит продукцию впрок, готова реализовать ее в больших объемах

В результате анализа ситуации были определены следующие критерии выбора:

- наличие трудовых ресурсов;
- наличие потенциальных потребителей;
- наличие производственных мощностей;
- объем капиталовложений;
- трудоемкость;
- конкурентоспособность.

Для описания всех возможных конкурентных стратегий выбрали морфологическую таблицу. Исходя из фактора, ограничивающего вариантный ряд, отсекали стратегию минимизации издержек за счет расширения производства.

Также отсечена стратегия фокусирования на издержках, так как невозможно на данный момент уменьшить количество персонала, что тесно связано с поточностью производства, а также невозможно потерять уже



имеющихся потребителей за счет удешевления и ухудшения качества сырья для производства корма.

Стратегия оптимальных издержек – повышение потребительской ценности за счет более высокого качества при ценах на уровне конкурентов или ниже реализована самими условиями: высокое качество товара становится еще более выигрышной позицией за счет того, что по ценам конкурирует с товарами более низкого качества.

Стратегия дифференциации может быть осуществлена за счет включения в продукцию новых добавок, например, спирулины.

Стратегия фокусирования на дифференциации товара также может быть осуществлена.

Проведем предварительный анализ в таблице 16: каждую стратегию опишем соответственно важнейшим критериям выбора

Таблица 16 –Критериальный анализ конкурентных стратегий для ООО «ПЕТ КЕР КОМПАНИ»

Критерии	Описание
Стратегия дифференциации(включение новых добавок в линейку кормов для животных, например, спирулины)	
Наличие трудовых ресурсов	Количество сотрудников не может быть изменено, соответственно придется сократить объем других аналогичных по технологии изготовления товаров
Наличие потенциальных потребителей	Аудитория потребителей специфична, не всегда новые добавки интересны покупателям
Наличие производственных мощностей	Производственные мощности загружены на полный объем, для добавки не нужно устанавливать новое оборудование;
Объем капиталовложений	Возможно достаточно высокие, так как, например, спирулина – от 940 руб. за 1 кг. Возможна оплата разработки рецептуры
Конкурентоспособность	Средняя
Трудоемкость	Незначительно изменяется

Продолжение таблицы 16

Критерии	Описание
Стратегия фокусирования на дифференциации (представить свой товар как можно более привлекательным для аудитории)	
Наличие трудовых ресурсов	Сотрудники компании работают по-прежнему, их количество не может быть увеличено. Можно воспользоваться аутсорсингом или оплатить сторонней организации проведение маркетинговой кампании
Наличие потенциальных потребителей	Аудитория не будет значительно расширена, однако есть вероятность роста продаж
Наличие производственных мощностей	Производственные мощности загружены на полный объем, увеличение не требуется
Объем капиталовложений	Затраты на маркетинговую кампанию
Конкурентоспособность	Средняя
Трудоемкость	Не изменяется
Стратегия оптимальных издержек	
Наличие трудовых ресурсов	Количество сотрудников не может быть изменено. Можно воспользоваться аутсорсингом или оплатить сторонней организации проведение маркетинговой кампании
Наличие потенциальных потребителей	Аудитория будет непрерывно расширяться, узнавая о соотношении цены и качества в условиях ожидания потребителя ценовой политики прочих конкурентов
Наличие производственных мощностей	Производственные мощности загружены на полный объем, для добавки не нужно устанавливать новое оборудование
Объем капиталовложений	Затраты на маркетинговую кампанию
Конкурентоспособность	Выше средней
Трудоемкость	Не изменяется

Таким образом, выявляем, что факторы трудоемкости и наличия производственных мощностей не являются значимыми критериями при принятии решения, так как незначительно изменяются в зависимости от выбранной стратегии

На основании полученных данных проведем анализ выбора альтернатив, оценивая каждый значимый критерий в интервале от 1 до 3, где 1- наихудшее положение, а 3 – наилучшее (таблица 17).

Таблица 17 – Анализ выбора альтернатив

Критерии	Описание	Оценка
Стратегия дифференциации (включение новых добавок в линейку кормов для животных, например, спирулины)		
Наличие трудовых ресурсов	Количество сотрудников не может быть изменено, соответственно придется сократить объем других аналогичных по технологии изготовления товаров Можно воспользоваться аутсорсингом или оплатить сторонней организации и проведение маркетинговой кампании	2 – есть дополнительные затраты
Наличие потенциальных потребителей	Аудитория потребителей специфична, не всегда новые добавки интересны покупателям	1 – высокий риск
Объем капиталовложений	Возможно достаточно высокие, так как, например, спирулина – от 940 руб. за 1 кг. Оплата разработки рецептуры. Затраты на маркетинговую кампанию	1 – единовременные затраты и рост цены на товар с новыми свойствами за счет компонентов
Конкурентоспособность	Средняя	2 – возможно привлечение новых покупателей и переориентация на товар с новыми свойствами старых покупателей
ИТОГО		6 баллов
Стратегия фокусирования на дифференциации (представить свой товар как можно более привлекательным для аудитории)		
Наличие трудовых ресурсов	Сотрудники компании работают по-прежнему, их количество не может быть увеличено. Можно воспользоваться аутсорсингом или оплатить сторонней организации проведение маркетинговой кампании	2 – есть дополнительные затраты
Наличие потенциальных потребителей	Аудитория не будет значительно расширена, однако есть вероятность роста продаж	2 – риск относительно невысокий, так как зависит только от реализации маркетинговой кампании
Объем капиталовложений	Затраты на маркетинговую кампанию	2 – единовременные затраты

Продолжение таблицы 17

Критерии	Описание	Оценка
Конкурентоспособность	Средняя	2 – прогнозируется рост количества новых покупателей
ИТОГО		8 баллов
Стратегия оптимальных издержек		
Наличие трудовых ресурсов	Количество сотрудников не может быть изменено. Можно воспользоваться аутсорсингом или оплатить сторонней организации проведение маркетинговой кампании	2– есть дополнительные затраты
Наличие потенциальных потребителей	Аудитория будет непрерывно расширяться, узнавая о соотношении цены и качества в условиях ожидания потребителя ценовой политики прочих конкурентов	3 – риск низкий, так как рынок зависит от поставок зарубежного производства
Объем капиталовложений	Затраты на маркетинговую кампанию	2 – единовременные затраты
Конкурентоспособность	Выше средней	2 – прогнозируется рост новых покупателей
ИТОГО		9 баллов

Таким образом, наиболее выгодными является стратегия фокусирования на дифференциации (8 баллов) и стратегия оптимальных издержек (9 баллов).

Обе стратегии подразумевают проведение маркетинговой кампании для увеличения продаж и нацелены на развитие предприятия.

Необходимость проверки выбранного варианта заставляет обратиться к еще одному методу анализа вариантов – решений на основе функций приоритетов.

Функции приоритетов используются в тех случаях, когда точное математическое решение задачи затруднительно из-за ее больших размеров и сложности.

Функции приоритетов реализуют следующие правила установления последовательности выбора:

- 1 Первенство отдается перспективному варианту.
- 2 Первенство отдается эффективному варианту.

3 Первенство отдается менее рискованному варианту.

4 Первенство отдается тому варианту, который проще проконтролировать и т.д.

Анализ решений на основе функций приоритетов дает следующие результаты:

- первенство отдается перспективному варианту: стратегия оптимальных издержек более перспективна и не исключает стратегию фокусирования на отдельном товаре;

- первенство эффективно варианту: стратегия оптимальных издержек строится на том, что траты и итоги предсказуемы и удовлетворительны;

- первенство отдается менее рискованному варианту: стратегия оптимальных издержек (нет потерь потребителей, кроме трат на маркетинговую кампанию);

- первенство отдается тому варианту, который проще проконтролировать: стратегия оптимальных издержек.

Таким образом, развитие компании логично строить на развитии маркетинговой деятельности, о чем свидетельствует и карта стратегий по результатам SWOT-анализа ООО «ПЕТ КЕР КОМПАНИ» (таблица 15).

Маркетинговая деятельность включает в себя:

1 Товарную политику. Выведение новых товаров на рынок нежелательно, так как ассортимент достаточен, а отток ресурсов может негативно отразиться на состоянии компании. В ситуации санкционного давления потребители ищут возможность замены привычных марок кормов на доступные по соотношению качество-цена. Упаковка разработана с учетом специфики менталитета потребителей и также не нуждается в дополнениях.

2 Ценовую политику. Факторы, которые могут повлиять на уровень цен, не зависят от политических причин, так как сырье на всех стадиях производства отечественного происхождения, а значит, цена товара будет

увеличиваться в соответствии с общим уровнем цен, что, в конечном счете, незначительно скажется на объеме спроса, так как дешевые корма в своем большинстве импортные или зависят от импорта сырья, и уйдут с рынка. В дальнейшем, можно запланировать выпуск дешевых кормов, которые перекроют сегмент эконом-класса.

3 Сбытовую политику. Доступность кормов максимальному объему покупателей – первая задача, которую необходимо решить. На данный момент продукция компании представлена в: зоомагазинах на развес (премиум-класс таким образом предлагают ориентированным на эконом-класс, так как цена не отличается – 270-300 руб. за килограмм корма); в интернет-магазинах, в части розничных магазинов. Также продукция широко представлена на различных ярмарках, однако это довольно узкий круг покупателей. Рекомендовано сочетать экстенсивный и селективный методы реализации продукта на рынке.

4 Коммуникационную политику. Здесь необходимо сделать упор на рекламу, причем учесть, что таргетная реклама не приводит потребителей, аудитория диверсифицирована, а мощнейший инструмент рекламы через блог – Instagram под запретом.

Развитие сбыта путем продвижения продаж через Интернет – одна из возможностей увеличения конкурентоспособности бизнеса, второй является отладка связей с крупными торговыми сетями, имеющими торговые центры в большинстве городов России.

Для обоснования новой маркетинговой стратегии провели исследование в магазине кормов для домашних животных (опросили 20 человек). При опросе использовали следующие критерии:

- как покупатели оценивают качество товара;
- как покупателями оценивается ассортимент товара;
- насколько узнаваем товар;
- как оценивается ценовая политика по исследуемой торговой марке.

Для опроса использовалась трехбалльная шкала в интервале от 0 до 2 баллов за каждый пункт.

Опрос приведен в Приложении Е.

Результаты опроса приведены в таблице 18.

Таблица 18 – Итоги анкетирования

Показатели	Purina			Royal Canin			Родные корма		
	0	1	2	0	1	2	0	1	2
Ассортимент товаров	0	11	9	2	11	7	15	5	0
Качество	4	11	5	0	1	19	15	4	1
Цена	0	0	20	0	14	6	0	0	20
Узнаваемость товара	0	3	17	2	17	1	15	4	1
ИТОГО	4	25	51	4	43	33	45	33	22

Таким образом, ассортимент товара наиболее широко известен в линейке Purina, наименее известен бренд «Родные корма».

Высокий уровень качества респонденты отметили у линейки RoyalCanin, бренд «Родные корма» высоко оценил постоянный покупатель этой линейки, из 20 опрошенных 15 не знают данный бренд, еще 4 респондента поставили среднюю оценку качеству товара.

Цена брендов «Purina» и «Родные корма» нравится большинству опрошенных, а «RoyalCanin» – приемлем по цене для 6 респондентов и дороговат по мнению остальных 14 опрошенных. Наибольшая узнаваемость товара отмечается у бренда «Purina».

Таким образом, «Родные корма» устраивают ценовой политикой потенциальных покупателей, однако невозможно доказать качество товара, не сформировав узнаваемость ассортимента.

Продукция ООО «ПЕТ КЕР КОМПАНИ» реализуется через оптовые продажи со складов, розничные продажи и интернет-магазины [14]. Для объективации сведем информацию по точкам реализации в таблицу 19.

Таблица 19 – Точки реализации ООО «ПЕТ КЕР КОМПАНИ»

Интернет-магазины	Опт	Розница
Вайлдберрис	Республика Крым, Симферополь	Магазин ZOOROOM
Ozon.ru	Ростов	Ветна
Magizoo	Ставрополь	Шадринский Зооветснаб
ZOOROOM	Воронеж	Уши хвост
Зоква-Вет	Пятигорск	Прок Ритейл
Шадринский Зооветснаб	Сочи	МЯУМАРКЕТ
Прок Ритейл	Новоросийск	Сеть зоомагазинов ЖИВАЯ ПЛАНЕТА
PetFood	Краснодар	КЗВС
МирКорма	Московская обл	Зоогалерея
PetShop	Домодедово	Барсик
Зоогалерея	Ярославль	Зоомагазин Агидис
Zoomenu.ru	Краснодар	Зоомагазин «КузнечиК»
ZooLaKki	Санкт-Петербург	Зоомагазин Аквапит
12 Обезьян	Орел	
My-shop.ru	Тула	Гипермаркет Глобус
Коркорм	Санкт-Петербург	Все для животных
ООО «РУССКИЕ КОРМА»		Золотая рыбка
Prostokorm		
Bazazoo		
AnyZoo		
CenterZoo		
ZooZona		
Zoo-premium		
ZooFriends		
ZooFood		
ZooSmak		
ЗооКомфорт		
ЗооКомфорт		
Прокормим.ру		
ЮниЗоо		
PuZoo		
Kormzoo		
Zoofix.ru		
Zooopt.ru		

Таким образом, продажа продукции проходит в основном через Интернет-магазины, через розничные специализированные магазины, и лишь в регионах европейской части страны через оптовые склады. Таким образом, остаются незадействованными поставки в розничные магазины масс-маркета. В свою очередь крупные торговые сети также заинтересованы в



сотрудничестве при условии бесперебойной поставки товаров, вне зависимости от санкционного давления.

В регионах, даже в специализированных магазинах, большей части ассортимента просто нет в наличии: продавцы не берут на себя риски продажи мясных консервов, мало известных покупателям. Однако они могли бы распространять информацию об имеющихся каналах покупки продукции и ассортименте.

Увеличивать объем оптовых баз преждевременно, зато налаживание сотрудничества с крупнейшими торговыми сетями, продвижение через специализированные магазины, наращивание узнаваемости товара – необходимые шаги, которые позволят бизнесу развиваться и привлекать новых клиентов.

Компания не размещает чат-бот на своем сайте (Приложение Ж), и это упущение, так как современный чат-бот смог бы дать ответы на большую часть вопросов потенциальных покупателей: переориентация на страницы интернет-магазинов, уточнение по ассортименту. В социальных сетях страничка компании ведется без организации обратной связи (Приложение Ж)[15]. В популярном мессенджере Telegram группы компании нет.

Таким образом, развитие бизнеса целиком и полностью зависит от того, насколько быстро торговая марка станет узнаваемой, а сам бизнес и конкурентоспособным, в противном случае иные конкуренты вытеснят компанию и займут сектор масс-маркета. При высокой себестоимости продукции снижение продаж будет губительным для бизнеса. Предлагается: размещение на сайте компании чат-бота вместо формы для обратной связи; предложение сотрудничества крупнейшим торговым сетям: размещение в социальных сетях ссылок на рекламу, в том числе, скрытую, и видеообзоры; использование программ для Интернет-продвижения сайта; распространение информации о продукции через продавцов розничных магазинов.

## 4 Результаты исследования

### 4.1 Затраты на реализацию стратегии развития

Опишем предлагаемые мероприятия подробно и оценим затрат на маркетинговую кампанию.

#### 1 Размещение бота

Боты применяются повсеместно, за последние несколько лет они стали обычным явлением в среде интернет-продаж и разнообразных услуг. Бот является носителем искусственного интеллекта и может понимать язык, тем более, что каждый акт коммуникации с человеком делает бота «умнее». Боты могут оформить любой диалог, а его наличие на сайте снижает опасения потребителей, что сайт нерабочий.

Вконтакте и Facebook — крупнейшие социальные сети. По данным Similar Web Вконтакте находится на первом месте в России в рейтинге сайтов по посещаемости, оставив позади google.ru и yandex.ru.

Чат-боты в социальных сетях взаимодействуют с пользователем в личных сообщениях: отвечают на вопросы, ищут информацию, развлекают. Они прикреплены к сообщениям групп и сообществ. В любой момент взаимодействия пользователя и бота к диалогу может подключиться администратор.

Facebook Messenger используют 1,3 миллиарда человек, Telegram — 2 миллиона. Это одни из наиболее удобных платформ для внедрения чат-ботов.

Боты в мессенджерах умеют отправлять сообщения, задавать вопросы, показывать погоду, переводить тексты, напоминать о встречах и событиях, принимать платежи, создавать игры, опросы, стикеры. Пользователь взаимодействует с ботом с помощью кнопок, текстовых команд, обычных сообщений и картинок[16].

Стоимость разработки такого чат-бота обойдется в 80 тыс.руб.

2 Предложение сотрудничества крупнейшим торговым сетям: «Магнит», «Лента», «Пятерочка» осуществляется через форму обратной связи на официальных сайтах.

3 Размещение в социальных сетях ссылок на видеобзоры, рекламы, скрытой рекламы.

Особое внимание нужно уделить размещению видеороликов на популярных сайтах типа [обясняем.рф](http://obiasnyem.ru).

YouTube является крупнейшим видеохостингом и вторым сайтом в мире по количеству посетителей. С 10 марта 2022 года зарубежный видеохостинг YouTube запретил видео монетизацию для российской аудитории. Rutube – тот же видеохостинг и стремительно развивающаяся цифровая площадка для талантливых креаторов, имеет функцию поисковика. Для комплексного SEO-продвижения необходимы следующие элементы:

- обложки видеороликов;
- правильный подбор ключевых слов;
- оптимизированный заголовок;
- добавление ключей;
- подробное описание;
- сбор тегов;
- использование хэштегов.

Автозаполнение Rutube при вводе запроса. Удобная система помогает дополнить подсказками интересующие запросы.

Rutube используют в более чем 170 странах мира. Наибольшей популярностью сервис пользуется в России, Беларуси, Казахстане, Украине, Узбекистане, Киргизии и Молдове. Активная аудитория присутствует также и за рубежом. Например, в Германии, США, Франции, Японии, Чехии, Латвии, Великобритании и Канаде.

На декабрь 2021 года количество уникальных пользователей, активно просматривающих видео, увеличилось до 11,6 миллиона в месяц на самой платформе и до 17,7 миллиона вместе с просмотрами встроенных видео на

других сайтах. Общее количество посетителей Rutube превысило 30 миллионов в месяц.

Количество посещений Rutube выросло с 7,7 миллиона в январе 2022 года до 50,1 миллиона в марте 2022 года [17].

Программа KeywordTool.io Автоматический поиск и показ разных вариантов ключей для введенных запросов.

Сайт VidIQ для подсказки ключевых слов. С помощью этого инструмента можно отыскать связанные теги для нужного запроса. Дополнительно отображаются результаты с данными по словам: частность, конкурентность и прочие параметры.

Размещение точного ключевого запроса заметно влияет на рейтинг на поиске Rutube. Лучше размещать его в начале заголовка.

Можно добавить ссылки, промокоды. Употребление главных ключей уместно в первых предложениях. Алгоритм Rutube поможет продвинуть в топ-10 по запросам. Рекомендуется писать теги длиной в 2-3 слова. Длинные теги плохо воспринимаются системой. Нельзя использовать больше 15 разных хэштегов.

Rutube — альтернативный вариант с доступной программой монетизации

Интерфейс схож с YouTube, что поможет быстро освоить платформу [18].

Съемка одного видеобзора обойдется в 2500 руб. [19]. При выкладке видеобзоров 4 товаров ежемесячно, делая обзор в том числе их сравнительных характеристик, компания потратит не более 10 000 руб. в месяц

4 Использование программ для Интернет–продвижения сайта;

4.1 Pepper.Ninja позволяет тем, чья работа строится на взаимодействии с клиентами через социальную сеть VK. Комплекс помогает искать аудитории и сообщества, осуществляет парсер по запросам. Сервис может также поддерживать некоторые группы запросов для ОК. Стоимость

обслуживания составляет 50 000 руб. в месяц, достаточно запуск на первые полгода.

Парсер – это программа, сервис или скрипт, который собирает данные с указанных веб-ресурсов, анализирует их и выдает в нужном формате.

Parsing может отслеживать цены конкурентов по аналогичным товарам. Парсинг поможет сопоставить цены с ценами поставщика и актуализировать их на сайте.

SEO-специалисты могут парсить содержимое тегов title, description и другие метаданные.

Так можно быстро находить страницы с ошибкой 404, редиректы, неработающие ссылки и т. д.

Программа Pepper.Ninja имеет следующий функционал: парсеры ВКонтакте, количество потоков парсинга, парсер аудио ВКонтакте, мониторинг сообществ, ретроперспектива мониторинга, автозадания, парсеры соцсети «Одноклассники»

4.2 Roistat – маркетинговая платформа, которая помогает увеличивать прибыль от рекламы.

Сквозная аналитика Roistat собирает данные из рекламных площадок, CRM-систем, сайта в одном окне и помогает компании анализировать рекламу по 80+ показателям. Кроме сквозной аналитики, клиенты Roistat могут использовать ещё 17 маркетинговых сервисов: коллтрекинг, онлайн-чат, ловец лидов, А/Б тесты, Речевую аналитику и другие.

Чтобы конкурировать с другими компаниями за клиентами, бизнесу нужны хорошие отделы продаж и маркетинга. Компании, которая ведёт множество маркетинговых мероприятий одновременно, вместе с тем продвигая свой продукт с помощью различных маркетинговых инструментов, очень сложно оценить эффективность каждого из них.

Для этого приходится составлять графики, проводить часы в вычислениях окупаемости инвестиций, в общем, тратить время, которое

предназначено для развития бизнеса и работы с клиентами. Roistat решает эту и многие другие проблемы.

Ройстат интегрируется с Таблицами от Google, 1С, различными системами учёта товаров, например с Мой склад и позволяет анализировать денежные и маркетинговые показатели из всех источников интеграции одновременно.

Сквозная аналитика объединяет в себе не только информацию о каналах поступления лидов, но и анализирует этапы, связанные с работой отдела продаж. Roistat формирует отчёт, в котором анализирует информацию из всех рекламных каналов компании, статистику сайта, входящих звонков и работы менеджеров в CRM. Таким образом, компания получает подробный анализ своих продаж. Roistat выводит информацию по всем рекламным каналам, заявкам, считает цену клика, говорит о всех расходах на маркетинг и анализирует окупаемость инвестиций.

Roistat предлагает установить на сайт своих клиентов ловцы лидов — это будет ещё одним источником заявок и аналитики конверсии сайта. Статистика говорит, что ловцы лидов способны повысить конверсию сайта в среднем на 5–7%. Roistat включает интеграцию ловца лидов со всеми интегрированными в систему сквозной аналитики сайтами на расширенных тарифах [20].

Бизнес тариф включает 18 инструментов для сквозной аналитики, роста трафика, заявок и продаж – стоимость составляет 9780 руб. в месяц, однако единовременная оплата дает право на скидку в размере 40% [20].

4) Распространение информации о продукции через продавцов розничных магазинов.

Задача рекламы в магазине – обеспечить встречу покупателя с товаром. Все аудио- и визуальные компоненты должны быть подчинены общей цели: акцентировать внимание на предложении и стимулировать продажи.

Рекламные материалы в торговом зале – эффективное средство, часто их называют «Немыми продавцами». Буклеты с информацией о продукции

компании – вполне достаточный инструмент для раздачи покупателям. Стоимость составит 9,7 тыс.руб. за 500 штук. Достаточно запустить ежемесячно в первые три месяца. Всего насчитывается 340 точек продаж продукции в розницу – каждая должна получить по 25 буклетов.

Составим график объема буклетов на год (таблица 20).

Таблица 20 – График буклетов на год, шт.

июнь	июль	август
340*25 = 8500	8500	8500

Таким образом, за год необходимо напечатать 25 500 шт. буклетов.

Подсчитаем затраты на маркетинговую кампанию ООО «ПЕТ КЕР КОМПАНИ» в таблице 21.

Таблица 21 – Затраты на маркетинговую кампанию в год, тыс.руб.

Мероприятие	Стоимость
Проектирование и размещение чат-бота	80 тыс. руб.
Предложение сотрудничества крупнейшим торговым сетям: «Магнит», «Лента», «Пятерочка»	0 руб.
Размещение ссылок на видеобзоры в Rutube, размещение видеобзоров	120 тыс.руб.
Интеграция с Roistat	(9780 руб. * 12 месяцев) – 40% = 70,4тыс.руб
Использование Perper.Ninja-сервиса в течение первых 6 месяцев	300тыс.руб.
Распространение информации о продукции через буклеты в течение первых 3 месяцев	(25 500/500) шт.* 9755 руб.=498 тыс. руб.

Итого затраты составят 1 068,4 тыс.руб. за весь период рекламной кампании.

## 4.2 Расчет экономического эффекта от проведения предложенных мероприятий

Для того, чтобы оценить экономический эффект предложенных мероприятий рассчитаем возможную прибыль и рентабельность будущих продаж, сопоставляя плановый и прогнозный периоды.

$$\text{ЭК}_{\text{эф}} = \text{П}_{\text{пр}} - \text{П}_{\text{р}}, \quad (1)$$

где  $\text{ЭК}_{\text{эф}}$  - экономический эффект, тыс. руб.;

$\text{П}_{\text{р}}$  – расчетный показатель прибыли текущего года соответственно прогнозу развития предприятия с условием, что не учитываются мероприятия по повышению объема реализации;

$\text{П}_{\text{пр}}$  – прогнозируемое значение прибыли с учетом реализации предложенных мероприятий.

В целом, прибыль от продаж увеличивается, по опыту других компаний, не менее, чем на 15%, но в условиях санкционных ограничений этот показатель может быть и выше.

Возьмем за плановое минимальное значение 5%, а за ожидаемое от внедрения предложенных мероприятий – 15%. Просчитаем в таблице 22 все возможные варианты.

Таблица 22 – Расчет экономического эффекта, тыс.руб.

Показатель	Значение 2021 г.	Плановое значение (+5%)	Прогнозное значение (+15%)	Отклонение при плановом значении +5%	Отклонение при прогнозном значении +15%
Выручка	641499	673574	737724	+32 074,95	+96225
Себестоимость (95,69% от выручки)	613821	644543	705928	+30 721,91	+92107
Коммерческие и управленческие расходы	0	1068	1068	+1 068,40	+1068
Прибыль от продаж	27678	27963	30727	+284,64	+3049



Таким образом, при получении плановой прибыли (+5%) общее отклонение прибыли от продаж составит 284,64 тыс. руб.

Это будет означать, что:

- компания расширяет свою основную деятельность;
- увеличивается объем клиентов в соответствии с потребительскими ожиданиями уменьшения поставок из-за рубежа.

В соответствии же с ожидаемыми прогнозами после внедрения всех мероприятий экономический эффект составит 3049 тыс.руб.

Для исследуемой компании это:

- вариант расширить базу клиентов, не изменяя ассортимент товара;
- увеличение объема продаж, расширение по основной деятельности;
- независимость от потребительских ожиданий, так как товар будет продвигаться по традиционной схеме;
- появляются дополнительные возможности для проведения рекламных и имиджевых мероприятий;
- выявляются варианты продвижения по не охваченным ранее регионам.

Таким образом, вложив 1 068,4 тыс. руб, компания получит:

- 1) базу данных потенциальных и реальных клиентов, их предпочтений;
- 2) дополнительную прибыль от продаж в размере от 284,64 до 3049 тыс. руб. ;
- 3) развитие конкурентоспособной компании и увеличение объемов рынка сбыта.

## 5 Социальная ответственность

### 5.1 Описание рабочего места на предмет возникновения вредных и опасных производственных факторов

Объектом исследования является рабочий кабинет менеджеров в ООО «ПЕТ КЕР КОМПАНИ», которое находится по адресу 142006, Московская обл, г. Домодедово, мкр. Востряково, владение «Триколор».

Помещение, в котором находятся рабочие места, имеет следующие характеристики:

- длина помещения (А) – 5 м;
- ширина помещения (Б) – 5 м;
- высота помещения (Н) – 3м;
- число окон – 1 (размер 2х2,5 м);
- число рабочих мест – 3.

Характеристика зрительных работ оценивается в соответствии СНиП 23-05-95 и зависит от наименьшего или эквивалентного размера объекта, различение в нашем случае он составляет от 0,15 до 0,3 мм, поэтому для нашего рабочего места разряд зрительных работ будет соответствовать 2, с подразрядом Г, так как контраст объекта с фоном – большой, а характеристика фона светлая.

В рабочем кабинете используется общая система освещения, это естественное освещение (создаваемое прямыми солнечными лучами) и искусственное освещение, обеспечиваемое 3 светильниками, имеющими по 3 лампы накаливания мощностью 60 Вт, расположенных вдоль линии рабочего кабинета, световой поток распределяется равномерно по всей площади, достаточно освещая рабочую поверхность при ее эксплуатации. Освещение нормированное.

Имеется 1 окно, выходящее на северную сторону, во двор, на окне штора белого цвета. Основные работы производятся на высоте 0,8 м над поверхностью пола. По тяжести, выполняемые работы относятся к категории «лёгких».

Стены обработаны декоративной штукатуркой светлого оттенка, пол покрыт ковролином. Потолок помещения облицован светлой плиткой окрашенной в белый цвет.

На основании заключения экспертной комиссии по аттестации рабочих мест, проведенной Кемеровским центром метрологии, стандартизации и сертификации, были определены параметры микроклимата, занесенные в карту аттестации рабочего места по условиям труда №15 от 12.06.2008г.

Параметры микроклимата: температура воздуха – в холодный период 21- 23°C, в теплый период 23-25°C; относительная влажность – в холодный период 40-60 %, в теплый период 40-60 %; скорость движения воздуха 0,1 м/с; уровень шума менее 50дБ.

Помещение оборудовано вентиляцией. Ежедневно в нем проводят влажную уборку (протирают пыль, моют полы).

В помещении находится два огнетушителя типа ОУ-5 (углекислотный огнетушитель).

Перейдем к непосредственному выявлению и анализу опасных и вредных производственных факторов, влияющих на деятельность служащих.

#### 1 Влияние освещенности на деятельность человека

В соответствии со СНиП 23-05-95 для обеспечения зрительного комфорта в помещениях при выполнении зрительных работ, указанного в предыдущем разделе типа, требуется необходимая освещённость рабочего мест  $E = 300$  Лк. Полученная величина освещенности корректируется с учетом коэффициента запаса по причине загрязнения светильников и уменьшения светового потока ламп.

Таким образом, система освещения рассматриваемого помещения должна состоять из 3 двухламповых светильников типа ШОД с

люминесцентными лампами ЛД мощностью 80 Вт, построенных в 1 ряд по 3 светильника.

Теперь сравним систему требуемой освещенности с реально существующей системой освещения. Система освещения помещения состоит из 3 двухламповых светильников типа ШОД, выстроенных в 1 ряд по 3 светильника, с лампами ЛД мощностью 80 Вт. Светильники расположены параллельно стене с окнами. Перегоревшие лампы своевременно заменяются.

Можно сделать вывод, что существующая система искусственного освещения помещения соответствует требованиям СНиП 23-05-95.

2 Влияние микроклимата рабочего места (участка) на самочувствие человека

Метеорологические условия рабочего места, или микроклимат, зависят от теплофизических особенностей технологического процесса, климата, сезона года, условий отопления, вентиляции. К параметрам микроклимата относятся - температура, скорость, относительная влажность, атмосферное давление окружающего воздуха.

Гигиеническое нормирование параметров микроклимата производственных помещений установлено системой стандартов безопасности труда (ССБТ) ГОСТ 12.1.005-88 «Общие санитарно-гигиенические требования к воздуху рабочей зоны».

В рабочей зоне производственного помещения, согласно ГОСТ 12.1.005–88, могут быть установлены оптимальные и допустимые микроклиматические условия.

3 Влияние электромагнитных полей (ЭМП) на человека

В нашем случае источником ЭМП и излучений является компьютер. Длительное действие ЭМП промышленной частоты приводит к следующим расстройствам: головная боль, вялость, расстройство сна, снижение памяти, повышенная раздражительность, апатия, боли в области сердца. Для хронического воздействия ЭМП промышленной частоты характерны нарушения ритма и замедление частоты сердечных сокращений,

функциональные нарушения в ЦНС (центральная нервная система) и ССС (сердечно-сосудистая система), в составе крови. Поэтому необходимо ограничивать время пребывания человека в зоне действия ЭМП, создаваемого токами промышленной частоты напряжением выше 400 кВ.

#### 4 Влияние электромагнитных излучений (ЭМИ) на человека

Для длительного действия ЭМИ различных диапазонов длин волн при умеренной интенсивности характерно развитие функциональных расстройств в ЦНС, изменение состава крови. В связи с этим могут появиться головная боль, изменение давления, пульса, нервно-психические расстройства, утомляемость, трофические нарушения (выпадение волос, ломкость ногтей, снижение массы тела). Острые нарушения при воздействии ЭМИ (аварийные ситуации) сопровождаются сердечно-сосудистыми расстройствами с обмороками, резким учащением пульса и снижением артериального давления. Другим вредным фактором при работе с компьютером является нагрузка на орган зрения. Защита этого органа от чрезмерной нагрузки осуществляется за счет притока энергии от других органов, а это вызывает возрастание нагрузки на сердце, почки, головной мозг, нервную систему. Информационные технологии воздействуют на психику человека, а это в свою очередь снижает работоспособность.

Рациональное цветовое оформление интерьера – действенный фактор улучшения условий труда и жизнедеятельности человека. Установлено, что цвета могут воздействовать на человека по-разному: одни – успокаивают, другие – раздражают. Поддержание рациональной цветовой гаммы в помещениях достигается правильным выбором осветительных установок, обеспечивающих необходимый световой спектр.

## 5.2 Анализ факторов внутренней социальной ответственности

Принципы корпоративной культуры ООО «ПЕТ КЕР КОМПАНИ». На микроуровне разработаны программа, представленная в таблице 23.

Таблица 23– Элементы микроуровня программы корпоративной социальной ответственности

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации	Ожидаемый результат
1 Корпоративная культура.	Совместное участие в акциях	Персонал	Финансовый год	Сплоченность, рост уровня ответственности, приверженности ценностям и идеалам организации
2 Обучение персонала	Повышение квалификации персонала	Персонал	1 раз в год	Рост удовлетворенности заработной платой
3 Охрана труда персонала	Инвестиции по мере необходимости	1 раз в год	В течение года	Снижение производственного травматизма
4 Страхование	Страховые программы, в том числе от заболевания COVID-19	Персонал	1 раз в год	Рост защищенности

Система организации труда и его безопасности. Организация труда основана на требованиях, предъявляемые к квалификации сотрудников, их функциональным обязанностям, и организации рабочих мест.

Каждый работник знает свои обязанности, осознает, что от качества его труда зависит качество оказываемой услуги и несёт ответственность за выполняемые работы.

Каждый руководитель несет ответственность за качество и улучшение деятельности на закрепленном за ним участке работ, определение задач и обязанностей по управлению качеством и является участником процесса совершенствования деятельности предприятия.

Таким образом, организация труда представляет собой регулирование пространственного и временного взаимодействия людей, средств производства и предметов труда для выполнения производственного задания. Организация рабочего процесса определяет где (на каком рабочем месте); как (технологическая последовательность, описание метода); в какое время (в какой временной последовательности, данные о времени оснащения, времени на единицу, времени прохождения заказа); чем (с помощью каких сотрудников и средств производства); с какой оплатой труда (система и метод вознаграждения) должна быть в соответствии с рабочим заданием оказана услуга по строительству и монтажу.

Развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации.

Директор отправляет сотрудников в командировку, на переподготовку, повышение квалификации, или обучение за счет средств организации.

Система социальных гарантий ООО «ПЕТ КЕР КОМПАНИ» характеризуется стандартными гарантиями, применяемыми в большей части организаций. К таким гарантиям относятся:

- оплата больничных листов;
- оплата ежегодных отпусков;
- компенсация за прохождение медосмотра;
- заработная плата не меньше установленного государством минимума;
- социальные отчисления во внебюджетные фонды;
- оплата отпуска по уходу за ребенком до 1,5 лет.

Оказание работникам помощи в критических ситуациях. К таким ситуациям можно отнести смерть родственников. В данном случае после оформления необходимых документов (документы, подтверждающие родство работника с умершим, свидетельство о смерти сотрудника, заявление), работники предприятия получают денежную компенсацию на погребение.

В ООО «ПЕТ КЕР КОМПАНИ» определен порядок проведения информационных мероприятий по профилактическим прививкам, в том числе от коронавируса.

### 5.3 Правовые и организационные вопросы обеспеченности безопасности социальной ответственности

Основными документами, которые регулируют нормы трудового законодательства являются: Трудовой кодекс, различные указы Президента РФ, постановления, решения и приказы, нормативно-правовые акты федеральных органов исполнительной власти, нормативно правовые акты органов исполнительной власти субъектов РФ, органов местного самоуправления.

К внутренним документам учреждения можно отнести: положение об оплате труда, должностные инструкции сотрудников, договора, приказы. Все эти документы регулируют аспекты повседневной деятельности, обеспечивают управленческие процессы, определяют порядок административных решений.

Анализ правовых норм трудового законодательства. Основным документом регулирующий нормы трудового законодательства является Трудовой кодекс РФ. Нормы трудового права, содержащиеся в иных федеральных законах, должны соответствовать настоящему Кодексу. Так же к нормам трудового законодательство относят иные формы правовых актов, указы президента, постановления правительства, нормативные акты органов исполнительной власти субъектов РФ, нормативные правовые акты органов местного самоуправления. Трудовые отношения так же регулируются коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами. Помимо организационно-правовой документации, есть так же технические документы, акты, стандарты СТО ИСМ в различных областях



применения, от технологических процессов до норм расходов списания материалов в производство.

#### 5.4 Заключение по разделу «Социальная ответственность»

В результате проведенного анализа опасных и вредных производственных факторов можно сделать вывод, что для исследуемого объекта большинство факторов, потенциально представляющих опасность для здоровья сотрудника, соответствуют нормативным значениям.

Для повышения температуры в холодный период необходимо использовать средства местного обогрева. Можно также отметить, что главным источником опасности для здоровья работников являются они сами, так как постоянно пренебрегают требованиями к организации труда и отдыха, регламентирующими обязательные периодические перерывы при работе с ЭВМ. Для уменьшения влияния вредного воздействия электромагнитных полей и излучений рекомендуется использовать жидкокристаллические мониторы.

Таким образом, сделаем общий вывод относительно эффективности программ корпоративной социальной ответственности (далее – КСО) предприятия: программы соответствуют целям и стратегии ООО «ПЕТ КЕР КОМПАНИ», преобладает социальная ответственность, направленная на внешнюю среду; но разработанная на микроуровне программа отвечает интересам стейкхолдеров тоже.

Действующее законодательство РФ содержит достаточное количество социальных гарантий для работающих лиц, предусмотренных как ТК РФ, так и иными законами, распространяющими свое действие на отдельные отрасли или регионы. Кроме того, работодатели вправе взять на себя дополнительные обязанности в части социальных гарантий, повышающие привлекательность работы у них.

## Заключение

Для достижения цели выпускной квалификационной работы - выявление путей развития бизнеса с учетом влияния факторов внешней и внутренней среды ООО «ПЕТ КЕРКОМПАНИ» – были последовательно решены все поставленные задачи.

Исследованы подходы к выбору конкурентной стратегии предприятия и анализу внешней и внутренней среды компании.

Выбирая конкурентную стратегию, предприятие учитывает ряд факторов. В целом можно выделить различные типологии конкурентных стратегий: по М. Портеру, по О. Виханскому, по Ф. Котлеру. Для формирования конкурентной стратегии необходимо провести оценку внешней и внутренней среды организации и его ниши на рынке. Наиболее распространенными инструментами являются PEST-анализ, SWOT-анализ, SNW-анализ, матрица Бостонской консультативной группы; модель пяти сил конкуренции М. Портера и прочее.

Дана краткая характеристика конкурентоспособности компании ООО «ПЕТ КЕРКОМПАНИ».

Компания является правообладателем товарного знака «Родные корма», продукция создается полностью на сырье российского производства предлагается широкий ассортимент кормов для кошек и собак, птиц и грызунов в оригинальной упаковке с узнаваемым дизайном.

Основные конкуренты: RoyalCanin, Purina, ProPlan, Organix, Brit, Orijen, Pedigree. Уровень качества основных конкурентов на рынке сухих кормов для домашних животных весьма высок, и потребитель привык к качественному продукту. Реализация кормов малоизвестных брендов идет через магазины товаров для животных и через онлайн-площадки. В условиях санкционного давления есть значительная вероятность уменьшения

количества конкурентов, а значит, появляются возможности расширения бизнеса.

Проведена оценка хозяйственной деятельности компании ООО «ПЕТ КЕРКОМПАНИ» и выявлено, что кредиторская задолженность значительно увеличилась, в компании наблюдается увеличение нераспределенной прибыли, к 2021 году уменьшились коэффициент оборачиваемости активов, коэффициент оборачиваемости оборотных активов, оборачиваемости запасов, длительность оборота оборотных активов значительно увеличилась (на 12 дней), а период оборота дебиторской задолженности увеличился на 11 дней. Организация обладает абсолютной устойчивостью и высокой платежеспособностью. Себестоимость составляет до 95,7 % в 2021 году в выручке продукции. Доля операционной прибыли ежегодно растет, а доля внеоперационной прибыли увеличивается – организация наращивает показатели основной деятельности, что демонстрирует рост ее устойчивости. При этом фактор объема продаж также увеличивается

Проведен анализ внешней и внутренней среды ООО «ПЕТ КЕРКОМПАНИ».

Анализ маркетинговой деятельности. ООО «ПЕТ КЕР КОМПАНИ», показал, что потенциальных покупателей интересуют как корма для кошек, так и для собак, что свидетельствует о возможности расширения рынка сбыта по всей линейке.

По результатам составления профиля внешней среды ООО «ПЕТ КЕР КОМПАНИ» можно выявить экономические (-7,28) и международные факторы (-3,4) в качестве наибольших угроз для компании. При этом для данной компании наибольшие возможности дают социальные факторы (+4,03).

В результате SWOT-анализа выявили, что для роста конкурентоспособности компании, исходя из анализа, можно рекомендовать развивать маркетинговую деятельность компании. По карте стратегий наибольшее количество баллов набрала стратегия развития .

Для принятия решения обозначили альтернативы, исходя из ограничивающих факторов (невозможности наращивания производства и изменения количества работников)

Были выбраны следующие возможные стратегии: стратегия оптимальных издержек; стратегия дифференциации; стратегия фокусирования на дифференциации товара. Провели анализ выбора альтернатив и выявили, что наиболее выгодными является стратегия фокусирования на дифференциации и стратегия оптимальных издержек. Обе стратегии подразумевают проведение маркетинговой кампании для увеличения продаж и нацелены на развитие предприятия.

Для обоснования новой маркетинговой стратегии провели исследование в магазине кормов для домашних животных (опросили 20 человек). Выявили, что «Родные корма» устраивают ценовой политикой потенциальных покупателей, однако невозможно доказать качество товара, не сформировав узнаваемость ассортимента. Продукция ООО «ПЕТ КЕР КОМПАНИ» реализуется через оптовые продажи со складов, розничные продажи и интернет-магазины, таким образом, остаются незадействованными поставки в розничные магазины масс-маркета.

Предложена стратегия развития ООО «ПЕТ КЕРКОМПАНИ» и проведена оценка экономического эффекта от предложенных мероприятий.

1 Размещение бота. Стоимость разработки обойдется в 80 тыс.руб.

2 Предложение сотрудничества крупнейшим торговым сетям: «Магнит», «Лента», «Пятерочка»

3 Размещение в социальных сетях ссылок на видеообзоры, рекламы, скрытой рекламы. Компания потратит не более 10 000 руб. в месяц

4 Использование программ для Интернет–продвижения сайта: Pepper.Ninja помогает искать аудитории и сообщества, осуществляет парсер по запросам. Стоимость обслуживания составляет 50 000 руб. в месяц; Roistat — маркетинговая платформа, которая помогает увеличивать прибыль от рекламы (стоимость составляет 9780 руб. в месяц).

4) Распространение информации о продукции через продавцов розничных магазинов. Стоимость составит 9,7 тыс. руб за 500 штук, за год необходимо напечатать 25 500 шт. буклетов

Затраты составят 1 068,4 тыс.руб. за весь период рекламной кампании.

Таким образом, при получении плановой прибыли (+5%) общее отклонение прибыли от продаж составит 284,64 тыс. руб.

Это будет означать, что:

- компания расширяет свою основную деятельность;
- увеличивается объем клиентов в соответствии с потребительскими ожиданиями уменьшения поставок из-за рубежа.

В соответствии же с ожидаемыми прогнозами после внедрения всех мероприятий экономический эффект составит 3049 тыс.руб.

Для исследуемой компании это:

- вариант расширить базу клиентов, не изменяя ассортимент товара;
- увеличение объема продаж, расширение по основной деятельности;
- независимость от потребительских ожиданий, так как товар будет продвигаться по традиционной схеме;
- появляются дополнительные возможности для проведения рекламных и имиджевых мероприятий;
- выявляются варианты продвижения по не охваченным ранее регионам.

Таким образом, вложив 1 068,4 тыс. руб, компания получит:

- базу данных потенциальных и реальных клиентов, их предпочтений;
- дополнительную прибыль от продаж в размере от 284,64 до 3049 тыс. руб. ;
- развитие конкурентоспособной компании и увеличение объемов рынка сбыта.

## Список использованных источников

1 Кутин, М. В. Конкурентная стратегия предприятия. Выбор конкурентной стратегии / М. В. Кутин, Л. Г. Джинджолия // Сфера услуг: инновации и качество. – 2020. – № 50. – С. 69.

2 Куделькина, А. И. Выбор конкурентной стратегии: обоснование актуальности и основные альтернативы / А. И. Куделькина // Многоуровневое общественное воспроизводство: вопросы теории и практики. – 2021. – № 21(37). – С. 64-69.

3 Черджиева, М. Т. Сущность и классификация конкурентных стратегий / М. Т. Черджиева // Вестник современных исследований. – 2020. – № 2-3(32). – С. 52

4 Кувылина, Т. В. Изменение методов анализа среды предприятия в условиях пандемии на примере PEST-анализа / Т. В. Кувылина, В. В. Черепанова // Международный научно-исследовательский журнал. – 2020. – № 6-1(96). – С. 75-77. – DOI 10.23670/IRJ.2020.96.6.012. – EDN GXHINS.

5 Сверчкова, К. А. SWOT-анализ, PEST-анализ: возможности и ограничения использования в практике современных компаний / К. А. Сверчкова, Л. В. Рожкова Мамаева // Вестник Пензенского государственного университета. – 2017. – № 4(20). – С. 55-59.

6 Кизка, Н. Д. Модель углубленного SWOT - анализа modeldepth SWOT - analysis / Н. Д. Кизка, А. В. Янгиров // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. – 2014. – № 3. – С. 109-115.

7 Бронникова, Е. М. Методика SNW-анализа как компонент SWOT-анализа деятельности организации / Е. М. Бронникова, С. С. Дымова // Бизнес и дизайн ревю. – 2020. – № 2(18). – С. 2.

8 Фролов, А. В. Комплексная программа проведения стратегического анализа / А. В. Фролов // Вестник Нижегородского

университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Экономика и финансы. – 2004. – № 1. – С. 78-82.

9 Материалы курса вебинаров «Практика разработки эффективной стратегии» Arno Business School. URL: <http://arno-bs.ru/services/arno-school-of-management/strategy/> (дата обращения: 05.05.2022).

10 Роскачество Сухой корм для кошек [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://rskrf.ru/ratings/tovary-dlya-doma/dlya-zhivotnykh/sukhoj-korm-dlya-koshek/>(дата обращения: 05.05.2022).

11 11 Сервис «Яндекс Статистика». [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://wordstat.yandex.ru/>(дата обращения: 05.05.2022).

12 Корм для кошек. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.ozon.ru/category/korm-dlya-koshek-12348/>(дата обращения: 05.05.2022).

13 Корм для кошек. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.wildberries.ru/catalog/tovary-dlya-zhivotnyh>(дата обращения: 05.05.2022).

14 Сайт компании. Родные корма. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://rodnyekorma.ru/>(дата обращения: 05.05.2022).

15 Группа в ВКОНТАКТЕ. [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://vk.com/rodnye\\_korma](https://vk.com/rodnye_korma)(дата обращения: 05.05.2022).

16 Разработка чат-бота [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://molinos.ru/studio/razrabotka-chat-botov>(дата обращения: 05.05.2022).

17 Википедия [Электронный ресурс] – Режим доступа: Rutube <https://ru.wikipedia.org/wiki/Rutube> (дата обращения: 05.05.2022).

18 Продвижение на Rutube / Как создать свой канал[Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://elmark.pro/prodvizhenie-na-rutube-kak-raskrutit-svoj-kanal/>(дата обращения: 05.05.2022).

19 Цена на услуги видеооператора. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://video-uslugi.ru/tsena-na-uslugi-videooperatora/>(дата обращения: 05.05.2022).

20 ROISTAT [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://ifabrique.ru/blog/roistat> (дата обращения: 05.05.2022).

21 Что такое чат-боты, и для чего они нужны бизнесу. [Электронный ресурс] – Режим доступа:<https://bbport.ru/news/show/что-такое-chat-boti-i-dlja-chego-oni-nuzhni-biznesu/> (дата обращения: 05.05.2022).



Приложение А

(обязательное)

Бухгалтерский баланс ООО «ПЕТ КЕР КОМПАНИ»

Наименование показателя	2019	2020	2021
<b>АКТИВ</b>			
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Основные средства	203,00	149,00	450,00
Итого по разделу I	203	149	450
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Запасы	9 483,00	13 895,00	16 796,00
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям			
Дебиторская задолженность	33 016,00	57 015,00	82 352,00
Денежные средства и денежные эквиваленты	2 689	3 847,00	1 129,00
Итого по разделу II	45 188,00	74 757,00	100 277,00
<b>БАЛАНС</b>	<b>45 391,00</b>	<b>74 906,00</b>	<b>100 727,00</b>
<b>ПАССИВ</b>			
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	10	10	10
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	25 046	41 293	61 826
Итого по разделу III	25 056	41303	61836
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Заемные средства			1 417
Итого по разделу IV	0,00	0,00	1 417,00
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Кредиторская задолженность	20335	33603	37 474,00
Итого по разделу V	20 335,00	33 603,00	37 474,00
<b>БАЛАНС</b>	<b>45 391,00</b>	<b>74 906,00</b>	<b>100 727,00</b>

Приложение Б

(обязательное)

Отчет о финансовых результатах ООО «ПЕТ КЕР КОМПАНИ»

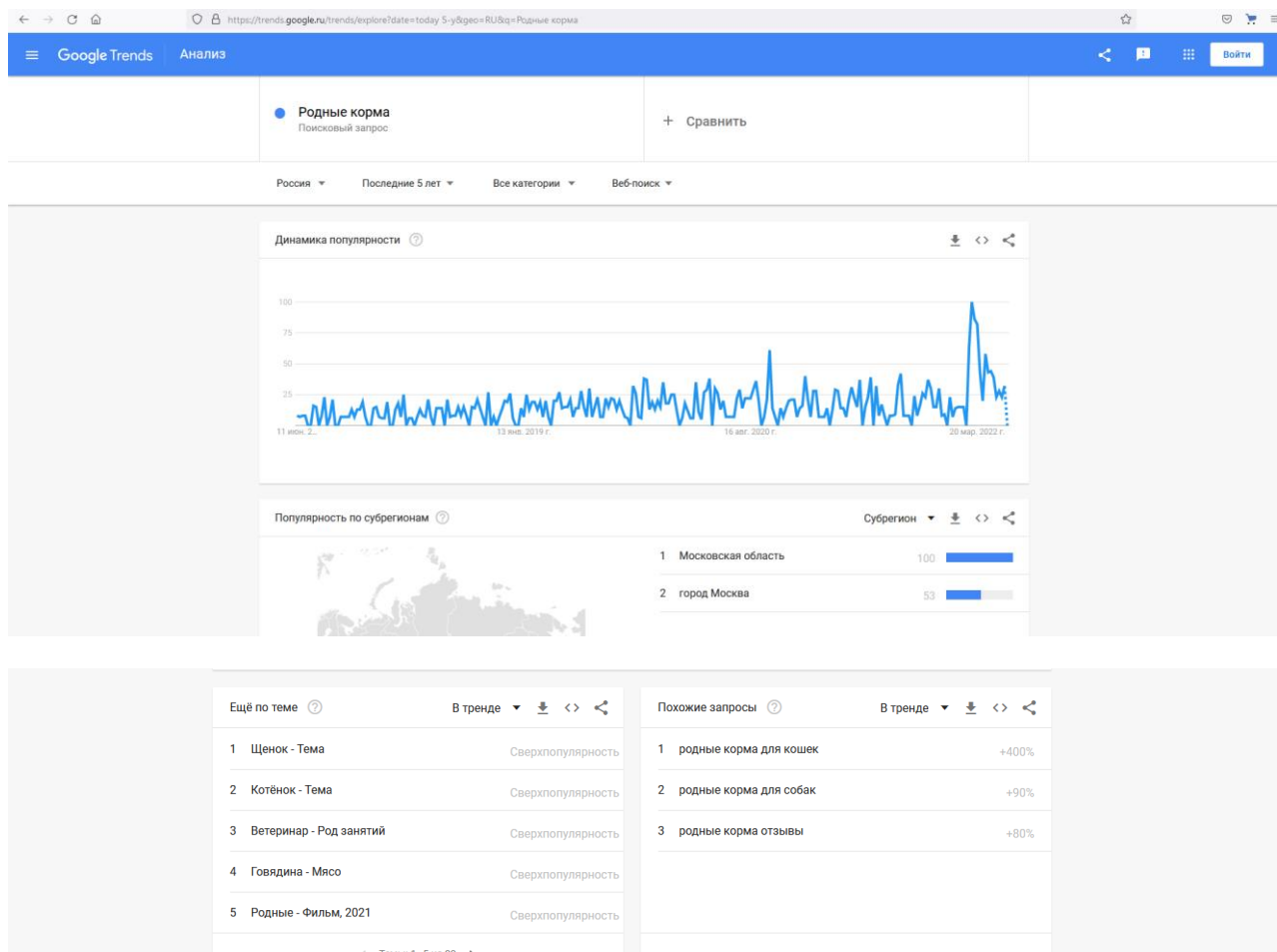
Наименование показателя	2019	2020	2021
Выручка	298 788,00	573 482,00	641 499,00
Себестоимость продаж	292 016,00	553 151,00	613 821,00
Валовая прибыль (убыток)	6 772,00	20 331,00	27 678,00
Коммерческие расходы			
Управленческие расходы			
Прибыль (убыток) от продаж	6 772,00	20 331,00	27 678,00
Доходы от участия в других организациях			
Проценты к получению			
Проценты к уплате			
Прочие доходы	4 801,00	2 666,00	3 003,00
Прочие расходы	3 504,00	3 844,00	5 015,00
Прибыль (убыток) до налогообложения	8 069,00	19 153,00	25 666,00
Текущий налог на прибыль	1 616,00	3 906,00	5 133,00
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)			
Изменение отложенных налоговых обязательств			
Изменение отложенных налоговых активов			
Прочее			
Чистая прибыль (убыток)	6 453,00	15 247,00	20 533,00

# Приложение В

## Скриншоты поисковых запросов

(справочное)

### Скриншоты поисковых запросов в Google



Скриншоты поисковых запросов в «Яндекс статистика»

Результаты статистики по словам «родные корма» на 05.05.2022 г.

Статистика по словам	Показов в месяц
родные корма	18 848
родные корма +для собак	6 867
родные корма +для кошек	5 953
родные корма купить	4 596
родные корма отзывы	3 270
корм +для собак родные корма купить	2 510
родные корма сухой корм	2 204
родные корма +для кошек отзывы	1 599
родные корма +для кошек купить	1 255
родные корма +для собак сухой	1 210
родные корма консервы	994
родные корма +для собак отзывы	908
родные корма москва	841
родные корма купить +в москве	808
влажный корм родные корма	798
родные корма отзывы ветеринаров	771
родные корма +для кошек сухой	689
родные корма состав	605
родные корма +для собак купить +в москве	591
родные корма консервы +для собак	578
корм родные просторы	528
родные корма влажный корм +для кошек	501
родные корма +для кошек отзывы ветеринаров	471
сухой корм родные корма отзывы	467

Результаты статистики по словам «Royal Canin» на 05.06.2022 г.

Статистика по словам	Показов в месяц
корм royal canin	31 371
корм +для кошек royal canin	13 159
сухой корм royal canin	12 791
корм +для собак royal canin	8 987
сухой корм +для кошек royal canin	5 688
купить корм royal canin	5 411
сухие корма royal canin +для собак	4 202
влажный корм royal canin	3 963
корм +для взрослых royal canin	2 513
корм +для кошек royal canin купить	2 301
корм royal canin sterilised	2 197
корм royal canin adult	2 057
корм royal canin +для щенков	1 974
royal canin влажный корм +для кошек	1 951
корм royal canin urinary	1 950
купить сухой корм royal canin	1 926
корм +для стерилизованных кошек royal canin	1 893
купить корм royal canin +для собак	1 658
корм +длякошек royal canin sterilised	1 653
корм +для котят royal canin	1 526
корм royal canin +для мелких пород	1 461
корм royal canin gastrointestinal	1 445
корм +для собак royal canin adult	1 388
корм royal canin 12	1 362
корм royal canin gastro	1 360
кормсухой royal canin sterilised	1 357

Результаты статистики по словам «Purina» на 05.06.2022 г.

Статистика по словам	Показов в месяц
корм purina +one	8 560
корм purina +one +для кошек	4 830
сухой корм purina +one	3 870
корм purina pro plan	3 260
корм +для собак purina	3 049
сухой корм purina +one +для кошек	2 401
корм purina +one +для стерилизованных	1 920
корм purina +one +для стерилизованных кошек	1 857
купить корм purina +one	1 648
сухой корм +для стерилизованных кошек purina	1 466
корм +для кошек purina pro	1 437
корм +для кошек purina pro plan	1 437
сухой корм purina +one +для стерилизованных	1 299
сухойкорм purina pro plan	1 204
сухой корм +для собак purina	1 199
корм +для котят purina	1 077
корм +для кошек purina +one купить	992
корм +для кур purina	944
корм purina +one 3 кг	923
purina +one влажный корм	861
purina pro plan корм +для собак	847
корм +one purina +для кошек 3 кг	833
корм purina veterinary diets	831
корм +для котов purina	799
сухойкорм purina +one 3 кг	687
purina корм +для стерилизованных котов	666
корм +для индейки purina	652
корм +для кастрированных purina	647
корм purina pro plan veterinary diets	633

## Приложение Г

(обязательное)

### Матрица внешней среды ООО «ПЕТ КЕР КОМПАНИ»

Факторы среды	Важность для отрасли (экспертная оценка От )						Влияние на организацию (экспертная оценка)						Направленность влияния (экспертная оценка)						Степень важности
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		
<b>Политические</b>	2,06						1,5						+1						+3,09
Государственная поддержка бизнеса	3	3	3	2	2	2,6	2	3	3	3	3	2,8	+1	+1	+1	+1	+1	+1	
Требования к экологичности производства	1	2	1	1	1	1,2	1	1	2	1	2	1,4	-1		-1	-1	-1	-1	
Стабильность политическая	2	3	2	3	2	2,4	3	3	3	3	3	3	+1	+1	+1	+1	+1	+1	
<b>Экономические</b>	2,6						2,8						-1						-7,28
Конкурентные компании	3	2	2	3	3	2,8	3	3	3	3	3	3	-1	-1	-1	-1	-1	+1	
Рост стоимости сырья	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2,6	-1	-1	-1	-1	-1	-1	
Снижения объема покупателей	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	-1	-1	-1	-1	-1	-1	
<b>Технологические</b>	1,7						1,8						+1						+3,06
Развитие новых технологий производства	1	2	2	2	2	1,8	2	2	2	2	2	2	+1	+1	+1	+1	+1	+1	
Развитие новых форм продаж	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	+1	+1	+1	+1	+1	+1	
Развитие новых рецептов	1	1	2	1	2	1,4	2	2	1	1	1	1,4	+1	+1	+1	+1	+1	+1	
<b>Социальные</b>	1,86						2,3						+1						+4,3
Численность населения	2	1	2	2	2	1,8	2	2	2	3	2	1,2	+1	+1	+1	+1	+1	+1	
Кризисные тенденции в экономике	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	-1	-1	-1	-1	-1	-1	
Уровень образованности населения	2	1	2	2	2	1,8	3	3	2	3	3	2,8	+1	+1	+1	+1	+1	+1	
<b>Международные</b>	2,6						1,3						-1						-3,4
Поставки сырья из-за рубежа	2	2	2	3	3	2,4	0	0	0	0	0	0	-1	-1	-1	-1	-1	-1	
Продажа на экспорт	2	2	2	3	3	2,4	0	1	1	1	1	0,8	+1	+1	+1	+1	+1	+1	
Санкционное давление	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	-1	-1	-1	-1	-1	-1	

Приложение Д

(обязательное)

SWOT–анализ ООО «ПЕТ КЕР КОМПАНИ»

Описание проблемы		Баллы	Описание на диаграмме
Опыт работы предприятия - более 5 лет	9,80	10	Развитие
Высокий уровень квалификации сотрудников		10	Сотрудники
Ассортимент, стиль		9	Конкурентоспособность
Наличие собственного производства и базы для него		10	Ресурсы
Наличие возможностей для развития бизнеса		10	Ресурсы
Сокращение объемов продаж	2,86	1	Экономика
Уменьшение деловой активности и рентабельности		1	Экономика
Снижение производительности труда		1	Сотрудники
Средняя конкурентоспособность		5	Конкурентоспособность
Слабое маркетинговое развитие		1	Маркетинг
Нет базы данных клиентов, отзывов, аналитики, статистики		1	Ресурсы
Условия кризиса	10	Политика	
Возможность развития компании	9,17	9	Развитие
Рост производительности труда		10	Сотрудники
Активное развитие маркетингового направления		9	Маркетинг
Поддержание репутации компании		9	Маркетинг
Увеличение числа клиентов		9	Конкурентоспособность
Развитие и продвижение продаж продукции		9	Маркетинг
Неустойчивая экономическая ситуация	6,14	8	Экономика
Падение спроса на продукцию		9	Экономика
Дефицит квалифицированных кадров		2	Сотрудники
Появление новых конкурентов		7	Конкурентоспособность
Неэффективная маркетинговая политика		6	Маркетинг
Потеря деловых связей		2	Аналитика
Снижение платежеспособности потребителя	9	Политика	



Таблица – Разбивка по группам сторон организации

Стороны организации	Группа
Ассортимент, стиль	Конкурентоспособность
Уровень конкурентоспособности	
Объем клиентов	
Объем конкурентов	
Объемы продаж	Экономика
Деловая активность и рентабельность	
Экономическая ситуация	
Спрос на продукцию	
Маркетинговая политика	Маркетинг
Репутация компании	
Продвижение продаж продукции	
Платежеспособность потребителя	Политика
Условия кризиса	
Опыт работы предприятия	Развитие
Возможность развития компании	
Производительность труда	Сотрудники
Высокий Уровень квалификации сотрудников	
Наличие квалифицированных кадров	
Деловые связи	
Наличие собственного производства и базы для него	Ресурсы
Наличие возможностей для развития бизнеса	
База данных клиентов, отзывов, аналитики, статистики	

Приложение Е  
(обязательное)  
Вопросы для опроса

Уважаемые покупатели!

В целях улучшения маркетинговой политики компании, просим Вас оценить каждый из известных кормов по 3–балльной шкале от 0 до 2 баллов

Показатели	Purina	Royal Canin	Родные корма
Ассортимент товаров			
Качество			
Цена			
Узнаваемость товара			

### Итоги анкетирования

Показатели	Purina			Royal Canin			Родные корма		
	0	1	2	0	1	2	0	1	2
Балл	0	1	2	0	1	2	0	1	2
Ассортимент товаров	0	11	9	2	11	7	15	5	0
Качество	4	11	5	0	1	19	15	4	1
Цена	0	0	20	0	14	6	0	0	20
Узнаваемость товара	0	3	17	2	17	1	15	4	1
<b>ИТОГО</b>	<b>4</b>	<b>25</b>	<b>51</b>	<b>4</b>	<b>43</b>	<b>33</b>	<b>45</b>	<b>33</b>	<b>22</b>

### Итоги дифференцированные

Показатели	Purina																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Ассортимент товаров	2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2
Качество	1	0	1	2	2	1	1	1	1	0	0	2	1	1	1	2	1	0	1	2
Цена	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Узнаваемость товара	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2

Показатели	Royal Canin																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Ассортимент товаров	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	0	1	1	1	1	2	2	1	0	2
Качество	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
Цена	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1
Узнаваемость товара	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1

Показатели	Родные корма																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Ассортимент товаров	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0
Качество	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0
Цена	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Узнаваемость товара	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0

Приложение Ж

(обязательное)

Скриншоты со страниц ООО «ПЕТ КЕР КОМПАНИ»

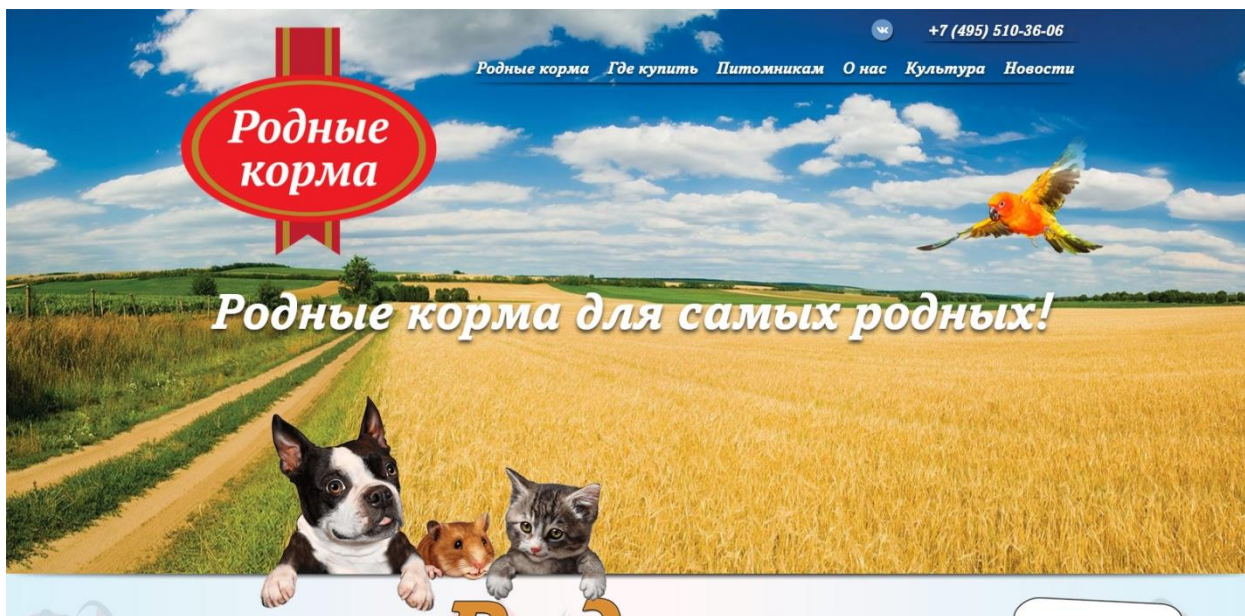


Рисунок – Скриншот главной страница сайта  
ООО «ПЕТ КЕР КОМПАНИ»

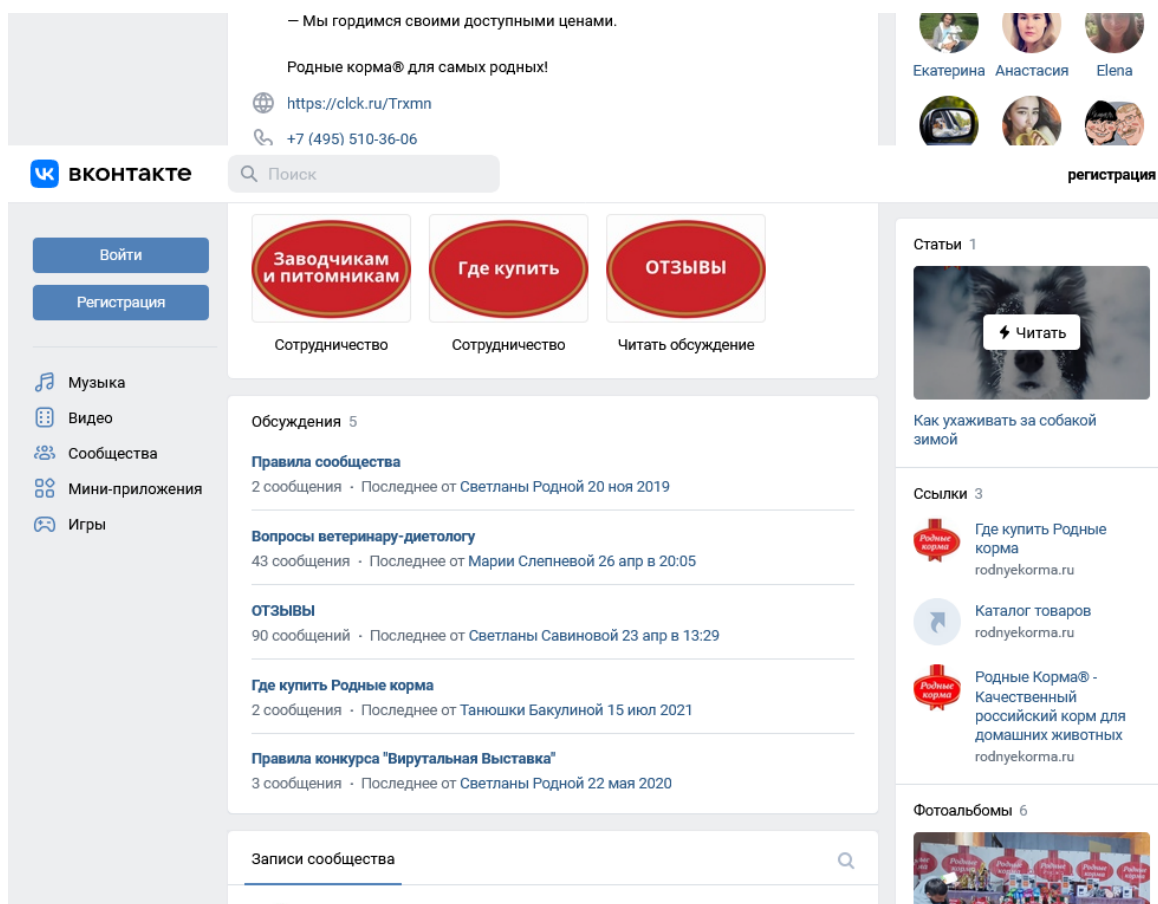


Рисунок – Скриншот страницы компании с социальной сети «ВКОНТАКТЕ»