

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Экономический факультет**

**Кафедра мировой экономики и менеджмента**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**SWOT-АНАЛИЗ КАК МЕТОД КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ УСЛОВИЙ БИЗНЕСА**

Работу выполнил \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ В.В Арутюнов

(подпись)

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент Курс 3

(код, наименование)

Направленность (профиль) Международный менеджмент

Научный руководитель

канд. экон. наук, доц.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ В.И Милета

(подпись, дата)

Нормоконтролер

канд. экон. наук, доц.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_В.И Милета

(подпись, дата)

Краснодар

2020

**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение………………………………………………………………………….3

1 SWOT-анализ как один из методов оценки условий деятельности компании

* 1. Понятие SWOT-анализ………………………………………………5
  2. Сущность SWOT-анализа……………………………………………9
  3. Правила проведения SWOT-анализа……………………………….11

1. SWOT-анализ как оценка деятельности компании "Auchan (Ашан)"
   1. Характеристика компании Auchan (Ашан)…………………...……13
   2. Составление SWOT-анализа и рекомендаций в работе компании Auchan (Ашан)…………………………………………………….…16

Заключение……………………………………………………………………….22Список использованных источников…………………………………………..24

**ВВЕДЕНИЕ**

Задача любой компании — обеспечение устойчивого развития и финансового благосостояния в перспективе. Очевидно, что для этого необходимо определить сильные и слабые стороны, а также пути устранения минусов в работе. Деятельность компании начинается со всестороннего изучения рынка, на котором ей необходимо будет функционировать.

Эти требования побудили ученых создать метод развернутого и комплексного анализа, позволяющий мгновенно оценить положение компании на рынке — SWOT-анализ. Качественно составленный анализ является отправной точкой стратегии предприятия и определяет ее дальнейшее положение. По этой причине данная тема нашей курсовой работы является актуальной.

Цель работы: дать определение понятию SWOT-анализ, определить его сущность, обозначить правила составления, а также осветить деятельность компании Auchan (Ашан), составить ее SWOT-анализ и дать ряд рекомендаций по функционированию компании на его основе.

Задачи курсовой работы:

1. Раскрыть определение понятия SWOT-анализ, предоставить его расшифровку;
2. Определить сущность SWOT-анализа, его функции;
3. Выделить свод правил по проведению SWOT-анализа бизнеса;
4. Охарактеризовать компанию Auchan (Ашан), составить SWOT-анализ ее деятельности и дать рекомендации по эффективному функционированию.

Объект исследования: деятельность компании Auchan (Ашан).

Предмет исследования: организационно-экономические отношения внутри компании Auchan (Ашан), ее стратегический менеджмент.

Степень разработанности проблемы: разработкой стратегий бизнеса в теории и на практике занимаются множество отечественных и зарубежных ученых (Ноздрева Р.Б, Портер М, Румянцева З.П, Томпсон А.А, Маркова В.Д).

Методы исследования: аналитический, сравнительный, метод классификации, составление SWOT-анализа.

Информационная база исследования: данные компании Auchan (Ашан), учебные пособия, монографии, научно-исследовательские работы по теме исследования, электронные ресурсы.

Структура курсовой работы: введение, две главы, заключение и список использованных источников из 25 наименований.

1. **SWOT-анализ как один из методов оценки условий деятельности компании**
   1. **Понятие SWOT-анализ**

Аббревиатура SWOT происходит от английских слов:

Strengths – положительные стороны;

Weaknesses – негативные стороны;

Opportunities – потенциальные возможности;

Threats – потенциальные угрозы.

Акроним SWOT был впервые введён в 1963 году в Гарварде на конференции по проблемам бизнес-политики профессором Кеннетом Эндрюсом (англ. Kenneth Andrews).С тех пор понятие SWOT-анализа стало известно в академических кругах и среди практиков.С 60-х годов прошлого века и по сей день SWOT-анализ широко применяется в процессе стратегического планирования. В каждом бизнес-плане, в каждом плане маркетинга должен быть раздел «SWOT-анализ».

Первоначально SWOT-анализ был основан на озвучивании и структурировании знаний о текущей ситуации и тенденциях. Позднее SWOT-анализ стал использоваться в более широком приложении — для конструирования стратегий. С появлением SWOT-модели аналитики получили инструмент для своей интеллектуальной работы. Известные, но разрозненные и бессистемные представления о фирме и конкурентном окружении SWOT-анализ позволил сформулировать аналитикам в виде логически согласованной схемы взаимодействия сил, слабостей, возможностей и угроз.

В результате выполнения классического SWOT-анализа создается структурированная информация в рамках единой SWOT-модели.В 1965 году четыре профессора Гарвардского университета — Леранед (англ. Leraned), Кристенсен (англ. Christensen), Эндрюс (англ. Andrews) и Гут (англ. Guth) — предложили технологию использования SWOT-модели для разработки стратегии поведения фирмы. Была предложена схема LCAG (по начальным буквам фамилий авторов), которая основана на последовательности шагов, приводящих к выбору стратегии [1].

В 1982 году профессор Хайнц Вайхрих (Heinz Weihrich) опубликовал работу, в которой предложил новый вид SWOT-модели. Свою SWOT-модель он назвал как TOWS-матрицу и рассматривал ее как концептуальную основу систематического анализа, который облегчает сопоставление внешних угроз и возможностей с внутренними слабостями и силами организации. Ученый предложил строить стратегии поведения фирмы на основе систематического сопоставления заранее созданных списков внешних факторов с внутренними силами и слабостями. Он также указал на необходимость построения SWOT матриц с определенной периодичностью. Это должно было позволить отслеживать изменения конкурентной среды при построении стратегий.В последующем, в работах других исследователей эта модель называется как расширенная SWOT-модель, или как интегрированная SWOT-модель.

Это инструмент стратегического анализа и планирования для оценки явлений и факторов, влияющих на бизнес. Параметры SWOT-анализа делятся на четыре категории: положительные стороны, негативные стороны, потенциальные возможности и потенциальные угрозы. SWOT-анализ чаще всего составляется в форме матрицы — таблицы, но может быть составлен и в менее удобной форме списка.SWOТ-анализ помогает ответить на следующие вопросы:

1. Использует ли компания внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в своей стратегии? Если компания не имеет отличительных преимуществ, то какие из ее потенциальных сильных сторон могут ими стать?
2. Являются ли слабости компании ее уязвимыми местами в конкуренции и/или они не дают возможности использовать определенные благоприятные обстоятельства? Какие слабости требуют корректировки, исходя из стратегических соображений?
3. Какие благоприятные возможности дают компании реальные шансы на успех при использовании ее квалификации и доступа к ресурсам?

Метод SWOT подразумевает обозначение целей проекта и определения внутренних и внешних факторов, влияющих на жизнедеятельность бизнеса. Для составления анализа используется специальное резюме SWOT, включающее в себя[13]:

1. Поле сильных сторон и возможностей. Использование внутреннего потенциала компании для его эффективности;
2. Поле сильных сторон и угроз. Положительные стороны минимизирует угрозы бизнеса;
3. Поле слабых сторон и возможностей. Возможности бизнеса позволяют минимизировать слабые стороны и превратить их в положительные;
4. Поле слабых сторон и угроз. Отрицательная компонента: риски, которые невозможно предотвратить ухудшают деятельность бизнеса.

Экономисты предлагают следующий примерный набор характеристик, необходимых для заполнения полей сильных и слабых сторон.

1. Сильные стороны — стратегически важные сферы, возможности и ресурсы компании, повышающие ее эффективность. Сильные стороны компании помогают повышать конкурентоспособность:

– стабильная финансовая часть;

– высококвалифицированный персонал;

– хорошая репутация;

– авторитет на рынке;

– возможности для роста бизнеса;

– защищенность от конкурентов.

Возможности:

– выход в новые сегменты рынка;

– увеличение качества и разнообразия продукции;

– вертикальная и горизонтальная интеграция;

– расширении линии товаров и услуг.

1. Слабые стороны — недостатки и ограничения бизнеса, препятствуют успеху:

– нет ясной стратегии;

– недостаток управленческих или экономических знаний;

– слабые знания о рынке, конкурентах, маркетинге;

– неспособность финансирования;

Угрозы:

– появление новых конкурентов на рынках;

– изменение потребностей покупателя;

– замедление роста рынка и затухание делового цикла;

– неблагоприятные изменения в обществе: социальные, экономические, географические. Форс-мажорные ситуации.

На первом этапе необходимо составить список сильных и слабых сторон. Далее составляется непосредственно матрица[20].

Положительными сторонами SWOT-анализа можно назвать:

– структурность, наглядное формирование сильных и слабых сторон, угроз и возможностей;

– устанавливает связь между потенциалом и проблемами, сильными и слабыми сторонами;

– позволяет определить перспективы;

– помогает избежать опасностей;

– обеспечивает четкое представление о рыночной ситуации;

– помогает избрать оптимальный путь развития;

– дает возможность оценить показатели рентабельности.

Тем не менее, метод SWOT-анализа имеет и ряд недостатков. Его основной недостаток: акцент на достоинствах и нет количественных оценок тех выводов и решений, которые принимаются на его основе. В текущей действительности SWOT-анализ является дескриптивным, описательным методом. В этих рамках вывод подвержен субъективной оценке.

* 1. **Сущность SWOT-анализа**

После составления подробного списка сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз, необходимо установить между ними связь. На этом этапе уже составляется матрица. Слева в таблице выделяются два блока — сильные стороны и слабые стороны. Вверху выделяются также два блока — возможности и угрозы. В блоки вписываются соответствующие данные.

На пересечении блоков образуются четыре поля[6]:

1. СИВ (сила и возможности);
2. СИУ (сила и угрозы);
3. СЛВ (слабость и возможности);
4. СЛУ (слабость и угрозы).

В отношении пар СИВ должна быть построена такая стратегия, которая позволит получать эффект от использования сильных сторон предприятия. В отношении пар СЛВ необходимо выстроить стратегию, которая, благодаря возможностям компании, снизить слабость. В отношении пар СИУ, то здесь необходима стратегия с использованием силы для предотвращения угроз. В отношении СЛУ целесообразно устранять слабости и таким образом постараться предотвратить угрозы.

При выработке стратегии менеджеру, составляющему ее, необходимо помнить о том, что возможности и угрозы могут меняться своими позициями. Так, возможность, при ее неправильно применении может стать угрозой, а угроза стать возможностью в случае, если такую же угрозу не смогли устранить конкуренты. Помимо этого, угрозы и возможности необходимо не только грамотно выявлять их, но и уметь оценивать по степени важности.

Для оценки возможностей часто применяется метод позиционирования с помощью матрицы возможностей и матрицы угроз. Они представляют собой сводные таблицы, где откладывается степень влияния возможности либо угрозы и определяется вероятность того, что бизнес воспользуется возможностью либо пострадает от угрозы.

При этом степень влияния возможности может быть сильной умеренной и малой, а вероятность того, что организация воспользуется возможностью высокой, средней и низкой. Так же, как и в случае SWOT, возможности образуют поля ВС, ВУ и СС, СМ, НУ и СМ (высокая возможность и сильное влияние, высокая возможность и умеренное влияние, сильная возможность и среднее влияние, средняя возможность и минимальное влияние, низкая возможность и умеренное влияние, сильная возможность и минимальное влияние соответственно). Возможности, попадающие в поля ВС, ВУ и СС имеют большее значение для организации, нежели остальные.

Последствия угрозы обычно обозначаются как: разрушение, критическое состояние, «легкие ушибы». Вероятность того, что угроза будет реализована также может быть оценена как высокая, средняя или низкая. Они образуют поля ВР, ВК, СР, ВТ, СК, НЛ, НК, СТ и ВЛ (высокая вероятность и разрушения, высокая вероятность и критическое состояние, средняя вероятность и разрушения, высокая вероятность и тяжелое состояние, средняя вероятность и критическое состояние, низкая вероятность и «легкие ушибы», низкая вероятность и критическая состояние, средняя вероятность и тяжелое состояние, высокая вероятность и «легкие ушибы» соответственно). При этом, ВР, ВК и СР имеют высокую опасность для организации, ВТ, СК и НЛ должны постоянно находиться в поле зрения руководства, но не так опасны для бизнеса, а НК, СТ и ВЛ, здесь от компании требуется внимательный подход и высокая ответственность для устранения, но эта задача не первостепенна[20].

После определения возможностей и угроз требуется провести анализ среды, для чего используется составление ее профиля. Он удобен для составление профиля макроокружения, непосредственного окружения и внешней среды. С помощью ее составления можно проследить влияние на организацию отдельных факторов среды[7].

* 1. **Правила проведения SWOT-анализа**

SWOT-анализ удобен для менеджеров своей концептуальной простотой, то есть освоить его может любой представитель фирмы. Тем не менее, наряду с этим, специалисты отмечают тенденцию его неправильного использования. Это связано с тем, что вследствие простоты анализа его составление может привести менеджера к поспешным и неверным выводам, использованию неполных, непонятных или двусмысленных понятий, отсутствию объективности, опоре на устаревшую и ненадежную информацию. Эксперты выделяют 5 наиболее популярных ошибок и предлагают методы их решений — специальные правила[10].

Первая ошибка — неточное определение сферы SWOT-анализа. Часто компании делают распространенную ошибку и сразу составляют анализ, охватывающий все их предприятие. Такой SWOT может быть показателен, например, для научного труда, однако бесполезен в практическом применении. Фокусирование анализа позволит более точно выделить сильные и слабые стороны, возможности и угрозы.

# Вторая ошибка — непонимания различий между составными частями анализа. Сильные и слабые стороны - это внутренние черты компании, следовательно, ей подконтрольные. Возможности и угрозы связаны с характеристиками рыночной среды и неподвластны влиянию организации.

# Третья ошибка — восприятие сильных и слабых сторон со своей точки зрения, так как их необходимо воспринимать с точки зрения потребителя. Они должны определяться в свете предложения конкурента. Сильная сторона является сильной, если ее так воспринимает рынок. Кроме того, менеджер может подобрать слишком много сильных и слабых сторон и потерять в них ориентацию. Во избежание этого воспринимать сильные и слабые стороны необходимо исключительно с точки зрения покупателя.

# Четвертая ошибка — использование только односторонней или необъективной информации. Менеджеру не всегда удается проводить анализ на основе обширных маркетинговых исследований, но нельзя поручать его всего одному человеку, потому как более объективный анализ получается в ходе групповой работы. Кроме того, важно понимать, что невозможно составлять SWOT-анализ исключительно на основе домыслов группы, поэтому необходимо использовать точные, проверенные данные.

# Пятая ошибка — использование пространных и двусмысленных заявлений в анализе. Формулировка в анализе должна быть максимально четкой, такой, чтобы покупатель не определил формулировку как лишенную смысла.

**2 SWOT-анализ как оценка деятельности компании "Auchan (Ашан)"**

**2.1 Характеристика компании Auchan (Ашан)**

Auchan (Ашан) Holding  — французская корпорация, представленная во многих странах мира. Один из крупнейших в мире операторов розничных сетей (в том числе сети продуктовых гипермаркетов Auchan (Ашан)). Эта компания - один из крупнейших ритейлеров в мире. Ашан является главным структурным подразделением семейной мега-корпорации «Ассоциация семьи Мюлье».

[24,25].

Семья Мюлье является одной из самых богатых во Франции и Европе. Данная семья имеет собственную историю еще с давних времен. В самом начале 20-го века они были известны во Франции как успешные промышленники. У них были фабрики по выпуску пряжи. Однако история магазина «Ашан» связана с конкретным представителем данной семьи – Жераром Мюлье (младшим).История создания взяла старт в июле 1961 года, когда был открыт первый магазин. По семейным традициям все представители Мюлье получили одинаковые доли в магазине. Однако в данном случае были некоторые нюансы: Жерар-младший начал этот бизнес с с промышленником Мишелем Сегаром, вложившим в данную торговую сеть порядка 600 тыс. франков (50% доли компании), позже Сегар вышел из партнерства. В связи с отсутствием опыта в сфере розничной торговли молодыми предпринимателями было совершено большое число ошибок, что, конечно же, привело к некоторым неблагоприятным последствиям. Впервые это проявилось на первом же году работы в виде убытков порядка 200 тыс. франков. На тот момент гипермаркет «Ашан» еще не был таким большим, как сейчас. Поэтому размер убытков был колоссальной суммой для него. В этот период семья Мюлье уже начала подумывать, чтобы закрыть магазин «Ашан». История компании могла бы и не состояться, если бы не мудрость главы семейства. На развитие этого направления бизнеса он дал сыну три года. Эти три года для Жерара-младшего не прошли даром. Он довольно успешно развивал свое детище и добился успеха

С 1981 года начинается активное расширение сети магазинов по всему миру. 16 ноября 2015 года структура Группы Ашан была трансформирована в Holding Auchan (Ашан), который включает в себя три крупных автономных организации: Auchan (Ашан) Retail (розничная торговля), Immochan (торговая недвижимость) и Oney Banque Accord (банковские услуги).

Основными направлениями деятельности корпорации являются: розничная торговля, электронная торговля,управление недвижимостью, банковские услуги и иная деятельность, в том числе управление сетью мебельных магазинов, хозяйственных магазинов , магазинов косметики и прочее.Французская сеть супермаркетов Auchan (Ашан), представленная во многих странах мира

В [России](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D1%8F) развитием и деятельностью сети занимается «Ашан Ритейл Россия». Президент компании с 2014 года по 31 августа 2017 — Жан-Пьер Жермен. Сейчас действующий президент компании Йоханнес Толай.

Первый гипермаркет «Ашан» в России был открыт 28 августа [2002 года](https://ru.wikipedia.org/wiki/2002_%D0%B3%D0%BE%D0%B4)  В декабре 2007 года «Ашан» заключил договор с турецкой компанией [Enka](https://ru.wikipedia.org/wiki/Enka) о передаче гипермаркетов сети «[Рамстор](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B0%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80)». Согласно достигнутому соглашению, «Ашан» приобрёл в собственность один гипермаркет, а на 13 магазинов получил долгосрочные права аренды. После сделки был проведён [ребрендинг](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B5%D0%B1%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B3), в результате которого магазины из «[Рамстор](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B0%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80)» были переименованы в «Ашан Сити».

Ещё одним, сравнительно новым, направлением являются супер- и гипермаркеты «Ашан Сад», специализирующиеся на товарах для сада, декорирования и на товарах для животных.  [«Наша радуга»](https://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%9D%D0%B0%D1%88%D0%B0_%D1%80%D0%B0%D0%B4%D1%83%D0%B3%D0%B0_(%D1%81%D1%83%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82)&action=edit&redlink=1) — «супермаркет XXI века». Это концепция, ориентирующаяся на технологичность и экономию людских и энергетических ресурсов. Покупателям помогают сканировать товары и самостоятельно оплачивать их через особые [платёжные терминалы](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BB%D0%B0%D1%82%D1%91%D0%B6%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%BC%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D0%BB).

В апреле 2013 года «Ашан» купил у «[Metro Group](https://ru.wikipedia.org/wiki/Metro_AG)» часть сети розничной торговли «[Real](https://ru.wikipedia.org/wiki/Real)». В сделку вошли магазины следующих стран: Россия, Украина, Польша и Румыния. В России в сделку вошли 13 из 14 магазинов, по которым в течение 2013 года был проведен ребрендинг. В конце 2015 года российские сети «Ашан» и «[Атак](https://ru.wikipedia.org/wiki/Atac)» слились в единую новую структуру «Ашан Ритейл Россия». Одним из удачных решений последних лет было создание и продвижение Private label.

 Преимущества создания Private label для производителя заключаются не только в дополнительном источнике дохода посредством роста объемов сбыта. Помимо этого, private label не нуждается в рекламе - ведь его название уже известно потребителю. Заняв выгодную ценовую нишу (как правило, «накрутка» на стоимость частных марок ниже на 30-40%, нежели у конкурентов), компании-производители достигают и минимальных предельных издержек при производстве. Для продавца же Private label - это, в первую очередь, рост прибыли. Низкая стоимость товара приводит к появлению постоянных клиентов. Кроме того, за счет private label можно не только выгодно выделиться на фоне конкурентов, но и получить возможность стать причастным к производству продукции.

В 2018 году были подведены итоги 3-й международной премии **Private Label Awards (by IPLS)**за достижения в области создания качественных и доступных товаров под собственными торговыми марками. 21 марта в ресторане Backstage состоялась торжественная церемония вручения премии.

Премия предназначена для ритейлеров и производителей за достижения в области создания качественных, доступных СТМ. Соискателями премии среди ритейлеров стали лидирующие FMCG- и специализированные розничные сети, которые имеют цель создания первоклассных брендов и занимают лидирующие позиции на рынке СТМ. В голосовании приняли участие представители ведущих ассоциаций, исследовательских и бренд-агентств.По итогам голосования, в номинации «Лучшая СТМ года» победил **«Ашан».**

Однако, в последние годы выручка компании "Auchan (Ашан)"имеет тенденцию к снижению. Так, на рынках Центральной и Восточной Европы и в целом по региону, к которому относится Россия, выручка сократилась в 2018 году на 1,4 %, а на родном французском рынке выручка компании сократилась на 1,3%. В октябре 2018 года компания начала комплекс восстановления бизнеса, запустила промокампанию, но она была подорвана протестными демонстрациями во Франции в конце 2018 год[23].

Протесты в праздничный период в конце 2018 г. стоили компании 140 млн евро недополученных продаж. В 2019 году впервые за долгое время у компании "Auchan (Ашан)" появились риски стать убыточным предприятием. Во многом это объясняется тем, что компания потратила много средств на обновление магазинов. Изменились дизайн, оборудование, ассортимент, форма сотрудников. До сих пор «Ашан» в России позиционировался как дискаунтер с упором на дешевые товары, сейчас стоит задача – дать клиентам более полное предложение в среднем и премиум- сегментах»[23].

**2.2 Составление SWOT-анализа и рекомендаций в работе компании Auchan (Ашан)**

В первую очередь, необходимо выделить наиболее важные параметры анализа внешнего аудита, проанализировать угрозы и благоприятные возможности внешней среды, такие как тенденции рынка, поведение конкурентов, конкурентную среду, экономическое положение страны. А также параметры внутреннего аудита - анализ сильных и слабых сторон компании: менеджмент, маркетинг, персонал, анализ ценовой политики.

Итак, представим анализ сильных и слабых сторон супермаркета Auchan (Ашан)[24], а также потенциальные возможности и угрозы данного вида бизнеса .

Таблица 1 — Внутренние особенности компании (составлено автором)

|  |  |
| --- | --- |
| **Положительные факторы (S) :** | **Негативные факторы (W) :** |
| 1. На сегодняшний бренд Auchan (Ашан) является уже достаточно известным;  2. Компания имеет большой опыт работы на рынке, в частности в России, более 15 лет;  3. Разработана и применяется достаточно эффективная система обучения новых работников;  4. В супермаркетах компании покупатели получают высокий уровень сервиса, что естественно является привлекательным для клиентов.  5. Установлены постоянные партнерские отношения с поставщиками на выгодных условиях обеспечивающих поставки;  6. В супермаркетах компании представлен широкий ассортимент продукции по достаточно демократичным ценам;  7. В большинстве случаев удобное расположение магазинов и условия для парковки;  8. Продленный график работы;  9. Компания практикует привлекательные бонусные программы, скидки и дисконтные карты;  10. Большие объемы продаж; 11. Возможность предложить некоторые товары, с которыми не сможет конкурировать полуфабрикат - это собственная кухня, где приготавливаются салаты, горячие выпечки и пироги и т.д.12. Достижения в области создания качественных и доступных товаров под собственными торговыми марками. | 1. Существует достаточно много конкурентных супермаркетов, число которых постоянно увеличивается ;  2. Недостаток опытных управленцев на местах;  3. Нехватка коммуникаций , отсутствие постоянного информирования работников о результатах их труда, недостаточная обратная связь, что несомненно является демотивирующим фактором;  4. Текучесть кадров  5. Необходимость обновлять магазины  6.Отсутствие достаточного количества товаров среднего и премиум-сегмента  7. Слабая IT-экспертиза  8 Устаревшая коммерческая модель и система управления  9 Сложное финансовое положение в настоящее время |

Таблица 2 — Внешняя среда (составлено автором)

|  |  |
| --- | --- |
| **Потенциальные возможности (О)** | **Имеющиеся угрозы (Т)** |
| 1. Рынок в данной сфере дает большие возможности роста и развития;  2. Освоение регионального рынка, привлечение новых клиентов, расширение перечня услуг, возможность найма высококвалифицированных кадров;  3. Тенденция отрасли к расширению и вытеснению небольших торговых точек;  4. Возможность экспортировать товары под собственными брендами из России в свои магазины стран ближнего зарубежья; 5. Совершенствование рекламных технологий и как следствие привлечение новых клиентов. внутренняя реклама скорее будет направлена на постоянных покупателей, а внешняя на завоевание внимания потенциальных;6. Изучение целевой аудитории и тенденций спроса. | 1. Определенное количество людей пользуется услугами «магазинов у дома»  2. Падение и без того невысокой покупательной способности населения;  3. Минимальные препятствия для появление на рынке подобных фирм;  4. Большая зависимость от изменений в законодательстве стран, на территории которых расположены супермаркеты, а также от политической обстановки в этих странах и в мире в целом.  5. Усиление позиций конкурирующих компаний. В этой связи также необходимо учитывать, что некоторые конкурирующие компании могут использовать неофициальные каналы ввоза товаров, что объясняется несовершенством законодательства и тем самым снижается конкурентоспособность цен компании. |

Таким образом, по результатам SWOT анализа, мы видим, что Auchan (Ашан) Holding имеет как сильные так и слабые стороны , а также для данной компании существуют определенные возможности и угрозы. Auchan (Ашан) Holding функционирует в достаточно сложных условиях на сегодняшний день, но для получения дополнительных конкурентных преимуществ необходимо находить ресурсы и возможности для того, чтобы перейти в позицию стабильности и преимуществ

Учитывая ситуацию, сложившуюся в настоящее время во всем мире , необходимо использовать все уже имеющиеся сильные стороны торговой сети, которые будут способствовать удержанию клиентов с учетом тяжелой экономической ситуации. При этом необходимо совершенствовать рекламные технологии и ни в коем случае не допускать снижения доверия к торговой марке. Сильными сторонами гипермаркетов остается то, что товарный ассортимент состоит из 50-100 тысяч наименований. При создании гипермаркетов основной упор делался на относительно низкие цены, продленный график работы, большие автостоянки, самообслуживание в торговом зале Ставка делалась на удобство и относительно низкие цены, что является привлекательным для большинства покупателей. Для многих из них есть хорошая возможность сделать комплексную покупку продуктов и всего необходимого на неделю. При этом ассортимент товаров максимален - от продуктов питания до крупной бытовой техники, от домашнего текстиля до садовых принадлежностей. К тому же гипермаркеты имеют свою пекарню, мясное производство полуфабрикатов, кулинарию, при этом уровень цен на 20-30 % ниже, чем среднерыночные.

В настоящее время компании необходимо проводить анализ рентабельности магазинов, чтобы закрыть нерентабельные, в основном это касается небольших магазинов, при этом открывать новые точечно, не планируя большой рост сети.

Auchan (Ашан) одновременно нужно внедрять новую коммерческую модель и трансформировать систему управления и бизнес-процессы, при том, что за последнее время ужесточилась конкуренция и у компании далеко не лучшая финансовая ситуация.

Кроме того, у компании крайне слабая IT-экспертиза по сравнению с ее конкурентами, это из факторов не позволяющих запустить онлайн-продажи свежей продукции в достаточном количестве. Сейчас это крайне актуально.

Внедрение новой экономической модели требует обновления гипермаркетов и это в свою очередь требует больших инвестиций, но в то же время прошлая модель с упором исключительно на низкую цену исчерпала себя, поэтому в любом случае обновление формата должно стать само по себе позитивным моментом.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Грамотный и целесообразный SWOT-анализ дает возможность проанализировать деятельность компании, структурировать анализ, выявить сильные и слабые стороны, а также пути устранения проблем. Тем не менее, часто такой анализ составляют неправильно, и он перестает быть эффективным решением.

В нашей курсовой работе мы определили понятие SWOT-анализа, выявили его сущность и правила по его составлению. Во второй, практической, части курсовой работы мы проанализировали деятельность компании Auchan (Ашан), дали характеристику ее деятельности, а также составили SWOT-анализ и дали свод рекомендаций на его основе. В ходе анализа мы составили такие рекомендации:

1. Находить способы удержания клиентов ввиду сложной эпидемиологической, а следовательно и экономической ситуации;
2. Улучшение маркетинговой стратегии и рекламных технологий с целью привлечения новых клиентов. Это необходимо с целью повышения доверия к торговой марке у посетителей;
3. Увеличить частотность проведения анализа рентабельности магазинов, при этом не планируя масштабного расширения сети, а открывать новые магазины точечно, прослеживая динамику развития;
4. Внедрять новую экономическую модель и новые коммерческие решения параллельно для улучшения финансовой ситуации, которая в данный момент находится в упадке.
5. Провести IT-экспертизу для оптимизации системы онлайн-закупок в магазинах сети;
6. Привлекать инвестиции. Это необходимо ввиду сложного финансового положения компании, а также с целью поиска финансовой «подушки безопасности» и поддержки от сторонних людей.

Таким образом, мы наглядно наблюдаем, что SWOT-анализ помогает выявить сильные и слабые стороны в разных сферах развития компании, а также составить четкий план рекомендаций по оптимизации. Кроме того, он полезен для компании еще и простотой исполнения.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

# 1. Долбунов А.А. Маркетинговая концепция управления предприятием // Маркетинг в России и за рубежом. - 2009. - №2. - С.25-37.

# 2. Забелин П.В. Основы стратегического управления. - М.: Информационно-внедренческий центр "Маркетинг", 2007. - 451 с.

# 3. Каплан Р. Организация, ориентированная на стратегию. - М.: Олимп Бизнес, 2009. - 278 с.

# 4. Лебедев О.Т. Основы менеджмента. - СПб.: Издательский дом "МиМ", 2010. - 318 с.

# 5. Линдерс М. Управление закупками и поставками / М. Линдерс. - М.: ЮНИТИ, 2007. - 723 с.

# 6. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций. - Москва-Новосибирск: ИНФРА-М - Сибирское соглашение, 2007. - 345 с.

# 7. Менеджмент организации / Под ред. З.П. Румянцевой. - М.: Лига, 2008. - 377 с.

# 8. Менеджмент: Учебник / Под ред.В. В. Томилова. - М.: Юрайт - Издат, 2009. - 591 с.

# 9. Менеджмент: Учебник / Под ред. П.А. Кохно, В.А. Микрюкова, С.Е. Коморова. - М.: Финансы и статистика, 2008. - 373 с.

# 10. Ноздрева Р.Б. Как побеждать на рынке / Р.Б. Ноздрева. - М.: Финансы и статистика, 2006. - 435 с.

# 11. Полукаров В.Л. Основы менеджмента: учебное пособие / В.Л. Полукаров. - М.: Издательство: КНОРУС, 2008. - 240 с.

# 12. Попов С.А. Стратегический менеджмент. - М.: Дело, 2009. - 345 с.

# 13. Портер М. Конкурентная стратегия. - М.: Альпина Бизнес-бук, 2009. - 301 с.

# 14. Пурлик В.М. Логистика торгово-посреднической деятельности / под ред.В.М. Пурлика. - М.: Высшая школа, 2005. - 202 с.

# 15. Смирнов Н.Н. Стратегический менеджмент. - СПб.: Питер, 2008. - 402 с.

# 16. Стратегический менеджмент / Под ред.А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. - Новосибирск: изд-во НГТУ, 2008. - 269 с.

# 17. Стратегическое планирование / Под ред. Э.А. Уткина. - 3-е изд., испр. - М.: Ассоциация авторов и издателей "Тандем"; Изд-во ЭКМОС, 2007. - 516 с.

# 18. Теплова Т.В. Управленческие решения: стратегия и тактика: Учебное пособие. - М.: ИЧП "Изд-во Магистр", 2009. - 264 с.

# 19. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2005. - 387 с.

# 20. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. - М.: Интел-синтез, 2009. - 344 с.

# 21. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. - М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2008. - 641 с.

# 22. Федько Н.Г. Основы менеджмента. - Р-н/Д.: "Феникс", 2009. - 349 с.

# 23. Ашан Россия (официальный сайт). Россия [электронный ресурс]URL:[https://www.Auchan (Ашан).ru/](https://www.auchan.ru/) (дата обращения: 10.05.2020).

# 24. Ашан Франция (официальный сайт) [электронный ресурс]URL:[https://www.Auchan (Ашан)-retail.com/en/](https://www.auchan-retail.com/en/) (дата обращения 10.05.2020).

# 25. Mulliez Group — «Ассоциация семьи Мюлье»[электронный ресурс]URL:https://realnoevremya.ru/articles/137544-istoriya-brenda-ashan-zherara-myule---Auchan (Ашан)-holding (дата обращения 10.05.2020).