



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ**
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования**
**«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Центра инновационных технологий управления в государственной сфере
и бизнесе**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

(бакалаврская работа)

**Управление проектом адаптации организации к изменяющимся
условиям внешней среды**

Руководитель Гарцева Жанна Дмитриевна

Руководитель кандидат экономических наук, доцент

Каткова Татьяна Владимировна

«Защите допускаю»

Заведующий кафедрой

**кандидат экономических наук, доцент
Семенова Юлия Евгеньевна**

25» июня 2024 г.

**Санкт – Петербург
2024**

Оглавление

Введение	3
1 Теоретические аспекты адаптации	5
1.1 Определение понятия адаптации организации к изменяющимся условиям внешней среды.....	5
1.2 Основные методы и принципы управления проектом адаптации.....	12
2 Факторы изменения внешней среды и их влияние на организацию	23
2.1 Анализ хозяйственной деятельности ООО «Водолей».....	23
2.2 Анализ адаптации организации ООО «Водолей» к изменяющимся условиям внешней среды.....	31
3 Применение методов управления проектом для адаптации организации к изме- няющимся условиям внешней среды.....	41
3.1 Разработка мероприятий по адаптации организации ООО «Водолей» к изме- няющимся условиям внешней среды.....	41
3.2 Экономическая эффективность мероприятий для ООО «Водолей»	49
Заключение.....	57
Список использованной литературы.....	61

Введение

Организации существуют и функционируют под влиянием множества факторов. Эти факторы по-разному воздействуют на организацию и оказывают сильное влияние на ее индивидуальные особенности, перспективы и стратегию.

На данный момент современная экономика характеризуется высокими темпами изменений и это требует от организации не только концентрации внимания на своем внутреннем состоянии, но и разработки стратегии развития, которая позволит ей успешно адаптироваться к изменениям, которые происходят во внешней среде компании [7].

Организации, которые не способны адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды рискуют потерять клиентов, снизить свою конкурентоспособность и уступить занимаемой рыночной позиции. Именно поэтому управлению проектом адаптации является ключевым элементом успешного ведения бизнеса.

Внешняя среда достаточно переменчивая и нужно быть готовым к любым изменениям, так как она может повлиять на компанию не только положительно, но и отрицательно.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что темп изменений во внешней среде предприятий постоянно увеличивается, что требует от предприятий быстрых и эффективных действий по адаптации. Предприятия, которые не успевают адаптироваться к изменениям во внешней среде, несут значительные убытки и разоряются. Скорость реакции в ответ на изменения во внешней среде и эффективность мероприятий, направленных на адаптацию к изменениям, значительно влияют на эффективность деятельности современного предприятия.

Целью выпускной квалификационной работы является управление проектом адаптации ООО «Водолей» к изменяющимся условиям внешней среды.

Для того чтобы реализовать поставленную цель, необходимо решить следующие задачи:

- исследовать теоретические основы управления проектом адаптации к внешним условиям;
- провести анализ хозяйственной деятельности организации ООО «Водолей»;
- разработать проект по адаптации организации ООО «Водолей» к изменяющимся условиям внешней среды.

Объектом исследования данной выпускной квалификационной работы является ООО «Водолей».

Предмет исследования – процессы управления проектом адаптации организации к изменяющимся условиям внешней среды.

1 Теоретические аспекты адаптации

1.1 Определение понятия адаптации организации к изменяющимся условиям внешней среды

Адаптация — это процесс изменения факторов внутренней среды предприятия с целью реализации стратегии развития и повышения эффективности работы, в условиях количественного и качественного изменения факторов внешней среды функционирования предприятия [10]. Адаптация позволяет компании подобающим образом реагировать на определённые изменения в политических, экономических, социальных и технологических условиях, для сохранения своей конкурентоспособности и устойчивости.

На данный момент в современной экономической среде, где достаточно стремительно происходит все изменения, способность организации к быстрой адаптации становится одним из ключевых факторов успеха среди конкурентов. Также, необходимо уметь гибко реагировать на новые возможности сохраняя при этом устойчивость и стабильность предприятия.

Адаптация организации обычно происходит через изменение внутренних бизнес-процессов, внедрение новых технологий, развитие сотрудничества, поддержание гибкой и отзывчивой культуры организации, а также через постоянное обучение и развитие персонала [1].

Основными особенностями адаптации организации к изменяющимся условиям внешней среды являются:

- 1) Гибкость и реактивность. Это означает, что организация должна быть гибкой и способна стремительно среагировать на изменения во внешней среде, для поддержания конкурентоспособности и эффективности своего предприятия.
- 2) Инновации. Для адаптации к изменяющимся потребностям и требованиям рынка организации необходимо быть способной к инновациям и постоянному обновлению продуктов или услуг.
- 3) Обучение и развитие персонала. Для того чтобы обеспечить адаптацию к

новым технологиям, методам и процессом работы, организации нужно инвестировать в развитие и обучение своих сотрудников.

- 4) Стратегическое управление изменениями. Чтобы также адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды предприятие должно разрабатывать и реализовывать стратегические планы и процессы управления изменениями.

Чтобы организация смогла выжить и достичь успеха в современном деловом мире, адаптация организации к изменяющимся условиям внешней среды должна находиться в постоянном внимании и усилении со стороны руководства и персонала.

Каждая организация, являясь открытой системой, зависит от внешней среды, которая связана с поставками ресурсов, кадров, потребителей, энергии и т.д. Поэтому организациям необходимо в своей деятельности учитывать факторы внешней среды и приспосабливаться к ним [12].

Внешняя среда организации — это факторы и условия окружающей среды, влияющие на функционирование организации и требующие ее соответствующего реагирования [3].

На рисунке 1 рассмотрим факторы внешней среды, которые влияют на любую организацию в целом. Их разделяют на две группы:

- 1) Прямого воздействия (микросреда)
- 2) Косвенного воздействия (макросреда)

Внешняя среда прямого воздействия (микросреда) - представляет собой окружающую среду или условия, которые непосредственно воздействует на объект или предмет.

Факторами прямого воздействия и то, чем они могут повлиять на организацию являются следующие:

- 1) Поставщики: их надежность, качество товаров и услуг, цены и сроки поставки могут повлиять на процессы производства и предоставления услуг.
- 2) Конкуренты: к ним относятся те компании, которые реализуют на одних

и тех же рынках продукцию, либо оказывают услуги, которые удовлетворяют одни и те же потребности [14].



Рисунок 1 - Внешняя среда организации

- 3) Клиенты: их потребности, предпочтения, поведение покупки и удовлетворенность продукцией или услугами могут определить успех или неудачу организации.
- 4) Инвесторы: их финансовое состояние, интересы и ожидания могут влиять на доступность капитала и условия финансирования организации.
- 5) Партнеры: они могут оказывать влияние на долгосрочное развитие организации через совместные проекты, совместные ресурсы и обмен знаниями.

Внешняя среда косвенного воздействия (макросреда) - представляет собой среду, которая воздействует на объект или организацию через посредственные факторы, а не напрямую.

Факторами косвенного воздействия и то, чем они могут повлиять на организацию являются следующие:

- 1) Экономические факторы: уровень инфляции, уровень безработицы, ставки по кредитам, изменения валютных курсов и т.д.
- 2) Политические факторы: изменения в законодательстве, политическая стабильность, налоговая политика, международные отношения и т.д.
- 3) Социальные факторы: демографические изменения, культурные тенденции, образование, стиль жизни, уровень доходов и др.
- 4) Технологические факторы: инновации, новые технологии, научные открытия, изменения в области информационных технологий и др.
- 5) Экологические факторы: изменение климата, нормативы по охране окружающей среды, устойчивое развитие и др.
- 6) Юридические факторы: изменения в законодательстве, правовые нормы, регулирование отраслей и т.д.

Исходя из вышеперечисленных факторов, можно сделать вывод, что факторы косвенного и прямого воздействия имеют большое значение для организации, так как оказывают значительное влияние на ее деятельность и результаты.

Для минимизации рисков и использование возможностей на рынке, организация должна учитывать как прямое, так как косвенное воздействие. Анализ данных факторов позволит принять взвешенное решение и разработать гибкую стратегию с целью достижению успеха в долгосрочной перспективе.

Управление играет важную роль в процессе адаптации организации к изменяющимся условиям внешней среды. Руководители и менеджеры должны обеспечивать эффективное управление изменениями, чтобы организация могла успешно адаптироваться и достигать поставленных целей.

Роль управления в процессе адаптации организации к изменяющимся условиям внешней среды является ключевой, так как именно от руководителя и его качества управления зависит дальнейшее развитие компании.

Существует несколько аспектов управления организацией в процессе адаптации. Так, первым является определение стратегических направлений - то есть

в процессе управления должны быть определены приоритетные направления адаптации организации, а также должна быть разработана стратегия, которая направлена на достижение поставленных целей в текущих условиях. Далее менеджеры должны выделить конкретные цели и задачи, которые необходимы для того, чтобы организация успешно адаптировалась к измененным условиям, а также обеспечить их реализацию. Следующим, что необходимо предпринять, является обеспечение организации всеми необходимыми ресурсами - это могут быть люди, финансы, информация, технологии и т.д. оказывающие влияние для успешной адаптации предприятия в новых условиях. Предпоследним аспектом является организация работы, то есть руководители должны организовать работу в организации так, чтобы обеспечить высокий уровень эффективной реализации стратегии адаптации. И последним аспектом является мониторинг и коррекция. Под этим подразумевается, что управление должно постоянно отслеживать какие-либо изменения во внешней среде и оценивать эффективность проходящих мероприятий, а, также, в случае необходимости, корректировать стратегию и действия, в соответствии с изменяющимися условиями.

Таким образом, роль управления в процессе адаптации организации заключается в обеспечении стратегического направления, эффективного ресурсного обеспечения, организации работы и постоянного мониторинга изменений, чтобы организация могла успешно адаптироваться к новым условиям и сохранять конкурентоспособность.

Помимо вышеперечисленных аспектов также стоит помнить и о таких факторах как: культура организации, коммуникация и вовлеченность сотрудников. Если конкретней, то культура организации определяет ценности, нормы поведения и убеждения. Здоровая и адаптивная культура способствует успешной адаптации организации, чего нельзя сказать о негативной или устаревшей, которые, наоборот, способствуют замедлению процесса. Эффективная коммуникация в компании играет ключевую роль и положительно сказывается в процессе адаптации, позволяя начальству и персоналу эффективно делиться информацией, идеями и обратной связью. Что касается вовлеченности сотрудников, то

активное участие и поддержка персонала в период процесса адаптации имеет ключевое значение и позитивно сказывается на выполнении изменений и достижении поставленных целей.

Таким образом, важно обратить внимание на поддержку и мотивирование персонала в период процесса изменений по адаптации к настоящим условиям в организации.

В настоящее время большое количество как зарубежных, так и отечественных организаций потерпели крупные убытки, а кто-то и вовсе обанкротился. Но есть и организации, которые смогли приспособиться к изменяющимся условиям и их доход только растет. Все это произошло благодаря правильно выбранной стратегии организации к изменяющимся условиям.

Стратегия адаптации организации к изменяющимся условиям внешней среды — представляет собой целостную совокупность взаимоувязанных стратегических решений, определяющих приоритетные направления деятельности предприятия для активного приспособления к меняющимся условиям среды.

Рассмотрим три основные стратегии:

- 1) Активная (инновационно-ориентированная). Предполагает инициативу, приспособление к меняющимся факторам внешней среды, поиск внутренних резервов [8].
- 2) Пассивная (выжидательная). Основана на ожидании перемен во внешней среде, которые могут обеспечить эффективное функционирование [4].
- 3) Компенсационная. Базируется на компенсации потерь от основной деятельности организации доходами от других, дополнительных видов деятельности [16].

За последние пять лет весь мир столкнулся с двумя наиболее крупными изменениями во внешней среде, что отразилось на всех компаниях. Первым всемирным, негативным и затяжным моментом являлся COVID-19, который нанес крупный урон по бизнесу во всем мире. Это было связано с тем, что организации были вынуждены переходить на удаленную работу, в целях безопасности жизни

сотрудников. Это оказалось менее эффективно для некоторых отраслей. Также, уменьшилось количество рабочих часов, что значительно сказалось на деятельности предприятий, впрочем, как и уменьшение рабочей силы за счет болезни и летального исхода персонала. Длился данный период с начала 2020 года по начало 2022 года. За такой довольно крупный промежуток времени некоторые компании ушли с рынка, в основном пострадал малый и средний бизнес.

Далее, начавшаяся с 23 февраля 2022 года и продолжающаяся по настоящее время Специальная Военная Операция на Украине тоже значительно сказалась на бизнесе во всем мире, в связи с уходом с российского рынка, и, соответственно, потерями в крупных размерах. На Россию же было введено рекордное количество санкций, из-за которых цены на некоторые товары сильно увеличились, а ряду организаций необходимо было сменить зарубежных поставщиков на отечественных. Также, миграция граждан сильно повлияла на потребности покупателей, и компаниям требовалось адаптироваться под новые услуги или усовершенствование уже имеющихся

В связи со сложившимися ситуациями рассмотрим примеры адаптации компаний к изменениям во внешней среде:

1. Компания Amazon успешно адаптировалась к изменениям в потребностях потребителей, расширив свою линейку товаров и услуг, включая облачные технологии, потоковое видео, продукты для умного дома и многое другое.

2. Во время пандемии COVID-19 многие ресторанные сети перешли к предлагаемому на вынос и доставку питания, что позволило им сохранить прибыль и остаться конкурентоспособными.

4. Многие традиционные розничные компании успешно приспособились к онлайн-торговле, запуская свои интернет-магазины и предлагая удобные способы доставки и возврата товаров.

Таким образом, адаптация организации подразумевает ее способность приспособливаться к изменяющимся внешним условиям. Для успешного существования в условиях конкуренции необходима гибкость организации и умение приспособливаться к изменяющейся внешней среде. Общий смысл такой адаптации

заключается в улучшении условий внутренней среды, чтобы достичь равновесия в отношениях с внешней средой. Основными особенностями адаптации организации являются: гибкость и реактивность, инновация, обучение персонала и стратегическое управление изменениями. К факторам внешней среды относят: микросреду и макросреду. В микросреду входят: поставщики, конкуренты, клиенты, инвесторы и партнеры. В макросреду входят: экономические, политические, социальные, технологические, экологические и юридические факторы. Каждый из перечисленных факторов оказывает непосредственное влияние на функционирование деятельности организации.

Управление является главным аспектом и именно от его качества зависит то, насколько организация будет готова к столкновению с изменяющимися условиями внешней среды, поэтому руководителю следует особое внимание уделить организации работы на предприятии по готовности к изменениям. Также в управлении организацией к изменениям входят стратегии, которую компания выбирает самостоятельно, предварительно проведя анализ внутренней среды. Существует три основные стратегии: активная, пассивная и компенсационная. Активная стратегия предполагает наличие инициативы к изменяющимся условиям, пассивная основана на ожидании, и компенсационная основывается на компенсации других видов деятельности от основной.

1.2 Основные методы, принципы и инструменты управления проектом адаптации, а также их оценка

Проект адаптации – представляет собой оперативную работу, направленную на решение определенной задачи в ответ на изменения во внешней среде. Адаптация может быть направлена на изменение самой среды или на параметры бизнес-процессов. Управление проектом адаптации связано с учетом ограничений, таких как определение стратегии действий по адаптации, минимизация длительности проекта, соответствие стоимости критериям эффективности и ограничение ресурсами организации. Риски проекта могут быть связаны с

неопределенностью внешней среды, возможным превышением бюджета, стоимости или качества работ.

Методы адаптации организации к изменяющимся условиям внешней среды – представляют собой способы, которые организация использует для приспособления к изменяющимся условиям, требованиям и трендам на рынке.

Среди методов, которые относятся к адаптации организации к изменяющимся условиям внешней среды можно выделить: идентификацию изменений во внешней среде, то есть постоянное отслеживание изменений, которые могут повлиять на проект адаптации; анализ воздействия изменений, точнее оценка того, как изменение во внешней среде повлияют на проект и его цели; корректировка плана проекта, то есть внесения изменений на основе анализа влияния изменений во внешней среде; коммуникация с заинтересованными сторонами, а конкретно информирование заинтересованных сторон об изменениях во внешней среде и того, какие меры адаптации принимаются в рамках проекта; управление рисками, точнее оценка рисков, которые связаны с изменениями во внешней среде, а также разработка стратегий и мер для управления рисками; мониторинг и контроль, то есть отслеживание изменений во внешней среде, и влияние на проект, а также корректировка действий относительно текущей ситуации; гибкое планирование, использование более гибких методов, позволяющие быстро адаптировать проект к изменяющимся условиям внешней среды.

Исходя из этого, важно понять, что адаптация организации к изменяющимся условиям внешней среды предполагает ряд ключевых методов. В частности, это включает постоянное отслеживание изменений во внешней среде, оценку их влияния на проект, корректировку плана проекта, коммуникацию с заинтересованными сторонами, управление рисками, мониторинг и контроль, а также использование гибкого планирования для быстрой адаптации к изменяющимся условиям. В целом, эти методы позволяют организации эффективно реагировать на переменные внешние условия и успешно адаптироваться к ним.

Принципы, благодаря которым управление проектом адаптации становится более простым и эффективным включает в себя основные правила и

методы. Эти принципы включают в себя организацию работ, планирование, контроль и оценку процессов адаптации к изменениям внешней среды или внутренних условий. Принципами управления проектом адаптации являются основные правила и методы, использующиеся для успешной реализации проекта адаптации. К принципам можно отнести гибкость и адаптивность, коммуникацию и сотрудничество, риски и управление изменениями, итеративный подход, обучение и развитие, а также фокус на результат. Они помогают обеспечить эффективное выполнение целей и задач проекта адаптации.

Гибкость и адаптивность подразумевает под собой, что управление проектом должно быть гибким, способным адаптироваться изменяющимся условиям внешней среды. Это включает в себя возможность быстрого реагирования на изменения, пересмотр планов и внесения коррективов проект. Коммуникации в сотрудничестве важно устанавливать открытую и эффективную коммуникацию как с командой проекта, так и внешними стейкхолдерами. Данное взаимодействие со всеми участниками проекта позволяет быстро среагировать на изменяющиеся условия и принять правильное решение. Необходимо также принимать во внимание возможные риски изменения во внешней среде и быть готовым к реагированию на них путём разработки планов и стратегии их управления. Немало важным является и итеративный подход, он подразумевает под собой использование итеративных методологий разработки, которые позволяют быстро вносить изменения в проект, тестируя их эффективность и адаптируясь к сдвигу. Соответственно в условиях постоянных изменений внешней среды важно инвестировать в обучение и развитие персонала, чтобы они были подготовлены в случае адаптации к новым условиям и требованиям. И последний принцип — это фокус на результат, несмотря на изменяющиеся условия, ориентацию управления проектом должна быть на достижение поставленных целей и результатов, необходимо сохранять в виде конечной цели и умения адаптировать планы для её достижения.

Таким образом, можно сделать вывод, что успешное управление проектом в условиях изменяющейся внешней среды требует гибкости, адаптивности и

открытой коммуникации. Ключевые принципы включают быструю реакцию на изменения, пересмотр планов и стратегий, эффективное взаимодействие с командой проекта и заинтересованными стейкхолдерами, управление рисками, использование итеративного подхода для быстрой адаптации, инвестирование в обучение персонала и фокус на достижении результатов. Поддерживая такие принципы, организация может успешно адаптироваться к переменчивым условиям и обеспечить достижение целей проекта в изменяющейся внешней среде.

Всегда важно оценивать, насколько эффективны те или иные методы адаптации организации, это позволяет понять, в правильном ли направлении движется организация или пора изменить цель и стратегию. Именно поэтому существует множество способов для оценки данных методов. Рассмотрим некоторые из них:

- 1) Анализ результатов. Оценка методов может включать анализ результатов, полученных в процессе применения этих методов. Это может включать в себя измерение изменений производительности, уровня удовлетворенности сотрудников, качества продукции или услуг, уровня конкурентоспособности и других ключевых показателей.
- 2) Изучение отзывов и обратной связи. Отслеживание и анализ отзывов и обратной связи от сотрудников, клиентов, поставщиков и других стейкхолдеров свидетельствует о том, насколько эффективны используемые методы адаптации. Данный способ позволяет выявить сильные и слабые стороны, также внести необходимые корректировки в проект.
- 3) Сравнение с конкурентами. Сравнение методов адаптации с тем, как это делают конкуренты в одной области, может помочь оценить их эффективность, а также выявить новые идеи для улучшения проекта адаптации своей организации
- 4) Мониторинг внешней среды: Оценка методов адаптации должна включать в себя мониторинг изменений во внешней среде, таких как изменения в законодательстве, технологические инновации, экономические тренды и т.д. Это поможет своевременно реагировать на новые

изменения и быстрее адаптироваться к ним.

- 5) Анализ затрат и выгод: Оценка методов адаптации должна также включать в себя анализ затрат и выгод, связанных с их применением. Это послужит помощью в оптимизации использования ресурсов и идентификации наиболее эффективных методов адаптации
- б) Экспертная оценка. Привлечение специалистов или консультантов в области стратегического управления или изменений в организации для проведения экспертной оценки методов адаптации может дать более объективную оценку и рекомендации по их улучшению.

Данные способы оценки могут быть использованы вместе, с целью получения наиболее полной картины об эффективности методов адаптации организации к изменяющимся условиям внешней среды. И, помимо перечисленных способов, оценка также может быть проведена с использованием различных показателей, например: индикаторов эффективности, степени вовлечения сотрудников, уровня удовлетворенности клиентов.

Также, немало важным является обратить внимание на оценку эффективности адаптации предприятия к изменяющимся условиям внешней среды. С ее помощью можно рассчитать коэффициент, который позволит оценить степень успешности адаптации организации к изменяющимся условиям и эффективности принятых мер, определить области, которые требуется улучшить, и внести соответствующие корректировки. Это дает возможность для более осознанного управления процессом адаптации, и обеспечить наиболее эффективное функционирование деятельности предприятия в изменяющихся условиях.

В целом, рассмотренная оценка эффективности адаптации предприятия с помощью расчета коэффициента позволит лучше понять, как компания справляется с изменениями в окружающей среде и какие шаги нужно предпринять для повышения ее адаптивности и конкурентоспособности.

Расчет коэффициента адаптации определяется по формуле (1).

$$K_A = (\sum_1^n \frac{P_{i1}}{P_{i0}}) / n \quad (1)$$

Где:

P_{i1} - значение i -го параметра, отражающего эффективность деятельности сетевого предприятия в текущем периоде;

P_{i0} - значение i -го параметра в предыдущем периоде;

n - количество учитываемых параметров.

При этом совокупность оцениваемых параметров должна включать как показатели, отражающие результаты финансовой деятельности компании, так и ключевые показатели ее операционной деятельности, к которым нами отнесены:

- финансовые показатели — выручка, валовая прибыль, чистая прибыль, общий долг компании;
- операционные показатели - количество магазинов сети, торговая площадь, количество покупок, средняя сумма чека.

Исходя из полученного коэффициента по каждому рассматриваемому параметру является целесообразным использовать конкретную градацию характеристик коэффициента адаптации:

- Если коэффициент выше 1,25 – это означает очень высокий уровень адаптации
- Если коэффициент находится в пределах от 1,0 до 1,25 – то это высокий уровень адаптации
- Если коэффициент находится в пределах от 0,75 до 1,0 – это указывает на средний уровень адаптации
- Если коэффициент является ниже 0,75 – это свидетельствует о низком уровне адаптации [11].

Таким образом, сопоставив имеющийся коэффициент с определенным уровнем адаптации, можно сказать о том насколько высок уровень адаптации и адаптировалась ли организация к изменяющимся условиям внешней среды.

Ни одна организация не может выбрать просто так один из методов, для этого требуется провести ряд анализов, чтобы выявить слабые места, минимизировать риски, по максимуму воспользоваться возможностями на рынке и уменьшить возникновение угроз. Поэтому, зачастую компании прибегают к методу SWOT-анализа. Рассмотрим его подробнее.

SWOT - анализ позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны фирмы, а также потенциальные возможности и угрозы. Достигается это за счет того, что менеджеры должны сравнивать внутренние силы и слабости своей компании с возможностями, которые дает им рынок. Исходя из качества соответствия, делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес и в конечном итоге определяется распределение ресурсов [19].

SWOT-анализ представляет собой метод стратегического планирования, который позволяет оценить сильные и слабые стороны, возможности и угрозы для организации. Аббревиатура “SWOT” расшифровывается как strengths (сильные стороны), weaknesses (слабые стороны), opportunities (возможности) и threats (угрозы).

SWOT-анализ позволяет компаниям и организациям систематизировать информацию о своих внутренних и внешних факторах, причем делать это в максимально компактной форме. А это, в свою очередь, облегчает разработку стратегий и принятие решений [20].

Шаблон SWOT-анализа представлен на рисунке 2. Первый шаг в проведении SWOT-анализа заключается в выявлении сильных и слабых сторон компании, а также ее возможностей и угроз. Поэтому, важной частью этого процесса является изучение внешней среды.

Сильные и слабые стороны относятся к внутренним факторам компании, таким как их навыки, умения и активы, которые могут повысить ценность компании или привести к ее снижению относительно конкурентов.

	Возможности (O) 1. 2. 3.	Угрозы (T) 1. 2. 3.
Силы (S) 1. 2. 3.	SO Как использовать сильные стороны для максимизации возможностей	ST Как использовать сильные стороны для минимизации угроз (потерь)
Слабости (W) 1. 2. 3.	WO Как минимизировать слабые стороны, используя возможности	WT Как минимизировать слабости и избежать угроз

Рисунок 2 - Шаблон SWOT-анализа

В то время как возможности и угрозы относятся к внешним факторам, возникающим за пределами компании, таким как конкурентная деятельность или изменения на рынке [5].

Целью SWOT-анализа является выявление ключевых факторов, помогающие повлиять на успех организации и воспользоваться этой информацией для того, чтобы разработать стратегию действий. По результату анализа, разрабатываются определённые действия по закреплению сильных сторон и минимизации слабых сторон, а также использование возможностей и уменьшения угроз.

Данный анализ включает в себя три этапа с определёнными действиями для максимальной эффективности рассматриваемой модели:

Этап 1: выявление стратегических аспектов

Этап 2: Определение стратегии

Этап 3: реализации стратегии и мониторинг

В этап 1 входит: определение внешних аспектов, которые влияют на стратегическую позицию компании в определённой отрасли, для выявления возможностей и угроз, на которые руководство не имеет никакого влияния; определение внутренних аспектов, который влияет на стратегическую позицию компании;

ранжирование и анализ внешних аспектов зависимости от силы влияния и вероятности возникновения; составление списка как внутренних так и внешних факторов, которые оказывают непосредственное влияние на конкурентоспособность компании в матрице.

Таким образом, на первом этапе стратегического планирования необходимо провести анализ внешних и внутренних аспектов, которые могут повлиять на позицию компании. Это позволит выявить возможности и угрозы, а также определить факторы, которые могут оказать влияние на конкурентоспособность компании. Важно ранжировать и проанализировать внешние аспекты, чтобы понять их силу влияния и вероятность возникновения. В результате этого этапа формируется список факторов, которые будут использованы для разработки стратегии компании в SWOT-матрице.

Во 2 этап входит: определить, насколько стратегия компании соответствует внутренним возможностям и внешней среде; разработать альтернативные стратегии для работы с ключевыми аспектами; распределить данные стратегии по квадратам в SWOT матрице; разработать дополнительные стратегии, с целью устранения пробелов в матрице; выбрать наиболее подходящую стратегию для рассматриваемой организации в соответствии с ситуацией.

В результате второго этапа процесса разработки стратегии компании, она определит, как ее текущая стратегия соответствует ее внутренним возможностям и внешней среде. Кроме того, будут разработаны альтернативные стратегии для работы с ключевыми аспектами, которые будут распределены по квадратам в SWOT матрице. Дополнительные стратегии будут разработаны с целью устранения пробелов в матрице. Наконец, будет выбрана наиболее подходящая стратегия для организации в соответствии с ее ситуацией. Этот этап поможет компании определить свои сильные и слабые стороны, а также найти наилучший путь к успеху в своей отрасли.

В 3 этап входит: разработать определённый план действий для того, чтобы реализовать выбранную стратегию SWOT; распределить обязанности и ресурсы; осуществить мониторинг; проанализировать процесс с самого начала.

Исходя из третьего этапа, можно сделать вывод, что этот этап представляет собой важную часть стратегического управления, позволяющую эффективно реализовать выбранную стратегию и достигнуть поставленных целей.

Выше были упомянуты так называемые стратегии, которые будут распределены по «квадратам», рассмотрим подробнее каждую из них:

- Стратегии SO: представляют использование сильных сторон, чтобы воспользоваться возможностями.
- Стратегии WO: предлагают воспользоваться преимуществами, которые обеспечивают возможности, с целью устранения слабых сторон и в то же время максимизировать возможности.
- Стратегии ST: основываются на том, чтобы использовать сильные стороны для устранения угроз.
- Стратегии WT: базируются на минимизации слабых сторон и избегания угроз [18].

Таким образом, SWOT-анализ представляет собой полезный инструмент самооценки для менеджмента. Однако, определение сильных и слабых сторон компании, а также оценка возможностей и угроз, связанных с внешней средой, представляют собой сложную задачу. Эта модель также не помогает преобразовать результаты в стратегические альтернативы, а риск некорректных допущений может привести к нерешительности руководителей и менеджеров при выборе стратегических альтернатив, что может привести к задержкам. Также, необходимо помнить, что SWOT-анализ может быть проведен как для частной компании, так и для публичной организации, и может использоваться в различных областях, таких как бизнес, маркетинг, управление проектами и других.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что проект адаптации представляет собой оперативную работу, направленную на решение определённой задачи исходя из изменений во внешней среде. Чтобы эффективно управлять проектом адаптации необходимо воспользоваться: методами адаптации, которые представляют собой способы, использующиеся для приспособлений к изменяющимся условиям на рынке; принципами адаптации, которые сделают проект

управления более простым и эффективным, за счёт включающих в себя правил; способами оценки адаптации организации, которые помогут увидеть эффективность применяемых методов. Помимо основных способов оценки адаптации, стоит обратить внимание на оценку эффективности адаптации предприятий к изменяющимся условиям внешней среды. С её помощью можно рассчитать коэффициент, который позволит оценить уровень успешности адаптирования организации.

Так как, ни одна организация не может выбрать просто так один из методов, который будет использовать в проекте адаптации, организация должна провести целый ряд анализов. Одним из них является SWOT-анализ, который позволит оценить сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы для организации.

2 Факторы изменения внешней среды и их влияние на организацию (на примере ООО «Водолей»)

2.1 Анализ хозяйственной деятельности ООО «Водолей»

Компания ООО «Водолей» осуществляет продажу свежемороженой рыбы и морепродуктов по оптовым ценам с доставкой по всей России. Предлагаемая ею продукция хорошего качества и имеет соответствующие сертификаты. Фирма работает напрямую с крупными поставщиками, чья продукция поставляется по большей части из России, что дает возможность предлагать партнерам наиболее выгодные условия сотрудничества, а также комплектовать партию груза под запрос заказчика и доставлять непосредственно в пункт назначения. Предприятие специализируется в сфере оптовой продажи свежемороженой, охлажденной рыбы и морепродуктов от поставщиков.

Адрес, по которому располагается склад организации ООО «Водолей»: п. Бугры, ул. Шоссейная, д.1А. Данный склад находится под контролем Потребительского кооператива «Меркурий» и ответственность за хранение также несет он.

Компания имеет два офиса:

- 1) Офис (10 кв.м.) – Октябрьская наб., 104, корпус 31, стр.1, пом. 3-Н, оф.4. Субаренда у ООО «КомХаус». Офис ориентируется на покупателей южной части города и области.
- 2) Офис (150 кв.м.)- ул. Веденеева,12, кор.4, пом.5-Н. 6 этаж Субаренда у ООО «Сирена».

Среди этих двух офисов наиболее удобным является второй, так как он находится неподалеку от самого склада предприятия.

ООО «Водолей» строго приобретает товар у поставщиков внутри Российской Федерации. В основном это Мурманск, Санкт-Петербург, Москва, Екатеринбург и другие.

Компания торгует двумя видами продукции:

- 1) Свежемороженая рыба в коробках от 5 до 30 кг в основном

производства российских предприятий (Мурманск, Архангельск, Дальний Восток) а также зарубежных (в основном Чили, Аргентина, Китай)

2) Рыбо- и морепродукты: креветки, мидии, субпродукты, крабовые палочки, но из-за санкций доля импортной продукции в общем объеме не превышает 20%.

Рыба, в основном российского производства, то есть около 80% от объема продаж это рыба с Мурманска и Дальнего Востока. По большей части — это треска, минтай, сельдь, скумбрия, горбуша и прочая недорогая рыба. Ранее компания торговала ещё и деликатесами, но они не пользовались спросом и требовали более затратных операций на покупку, соответственно, организация перестала их закупать.

Миссия предприятия представляет собой увеличение базы лояльных потребителей через удовлетворение потребностей покупателей в рыбных продуктах и морепродуктах высокого качества, обеспечивая фирме максимальный годовой доход, а также узнаваемость на рынке.

В качестве цели предприятия можно выделить то, что она стремится захватить 5% доли оптового рынка рыбопродуктов и морепродуктов города Санкт-Петербург и Ленинградской области за счет развития сети оптовой торговли рыбопродуктами.

Задачами организации ООО Водолей являются:

- расширение клиентской базы;
- расширение офисов в других городах России;
- аренда складов;
- партнерство с другими компаниями;
- развитие маркетинговых способностей.

Компания ООО «Водолей» имеет линейную организационную структуру, которая включает в себя: генерального директора, главного бухгалтера и бухгалтера, менеджеров по продажам, юриста и вспомогательный персонал в качестве уборщицы. Организационная структура представлена на рисунке 3.

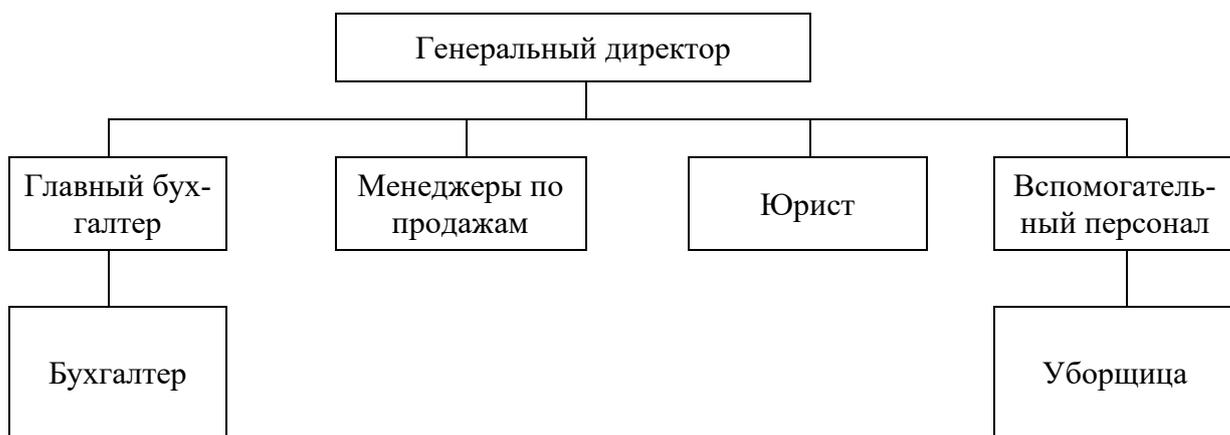


Рисунок 3 - Организационная структура ООО «Водолей»

Линейная организационная структура на предприятии имеет нескольких подчинённых работников, поэтому тут можно наблюдать всего два уровня иерархии, в крупных же предприятиях иерархия может иметь от трех и более уровней.

В ООО «Водолей» относительно линейной организационной структуры имеются свои преимущества и недостатки, которые будут перечислены ниже.

Преимуществами линейной организационной структуры для рассматриваемой организации относятся:

- 1) Простота. Структура достаточно проста в понимании и её можно легко внедрить в организацию. Ясно определённые иерархические отношения и цепь командования, упрощая деятельность персонала позволяет без трудностей принимать управленческие решения.
- 2) Единоначалие. Высший уровень управления имеет строгий контроль над всеми уровнями, что позволяет минимизировать риск конфликтов и ускорить процесс принятия решений.
- 3) Быстрота принятия решений. Структура иерархии позволяет быстро принять решение, так как каждый подчинённый докладывает одному руководителю, то есть генеральному директору. Это значительно уменьшает время на принятие решений, а также повышает скорость реагирования на изменяющуюся ситуацию.
- 4) Ответственность. В данной структуре каждый работник понимает свои обязанности и то, кому он подчиняется. Таким образом, это укрепляет

чувство ответственности и позволяет контролировать и выполнение задач.

- 5) Экономичность. В линейной структуре находится минимальное количество руководящих должностей, что значительно снижает расходы на управление и позволяет оптимизировать затраты компании.
- 6) Развитие профессиональных навыков. условиях линейной структуры у сотрудников имеется возможность развивать свои знания и навыки, так как каждый сотрудник знает о возможности повышения по карьерной лестнице.

Таким образом, линейная организационная структура предоставляет ряд преимуществ для рассматриваемой организации, таких как простота, единоначалие, быстрота принятия решений, ответственность, экономичность и развитие профессиональных навыков. Эти преимущества могут способствовать более эффективному управлению организацией. Но, также, необходимо учитывать, что линейная структура имеет и недостатки, исходя из которых, применение может быть неэффективным в определённых ситуациях.

Недостатками линейной организационной структуры для рассматриваемой организации являются:

- 1) Жесткая иерархия. В данной структуре все решения, принимаемые на верхнем уровне, могут замедлить процесс принятия решений и усложнить адаптацию к изменениям.
- 2) Ограниченная коммуникация. Исходя из структуры, возможно ограничение коммуникации между разными уровнями предприятия, что будет препятствовать обмену информацией и идеями.
- 3) Медленная реакция на изменения. Данная структура не всегда способна быстро адаптироваться к изменениям внешней среды, например, таких как, изменения на рынке или технологии.
- 4) Ограниченное развитие сотрудников. Так как в линейной структуре работникам приходят все инструкции и решения сверху, можно столкнуться с ограниченными возможностями для профессионального

развития.

- 5) Отсутствие гибкости. Линейная структура предприятия обычно не очень гибкая и не всегда способна быстро адаптироваться к изменениям внешних условий.

В целом, линейная организационная структура может ограничивать эффективность и гибкость организации, а именно в условиях быстро меняющейся среды. Также, она может замедлить процесс принятия решений, ограничить коммуникацию, затруднить адаптацию к изменениям и ограничить возможности развития сотрудников. Таким образом, вероятно, организация будет вынуждена пересмотреть свою структуру в целях повышения эффективности и гибкости.

Принцип работы в компании ООО «Водолей» происходит следующим образом: первым делом происходит мониторинг порталов поставщиков, где они выкладывают цены на определённый товар и объем, при котором могут продать товар или осуществляется поиск покупателя, которому нужен определённый товар по определённой стоимости, далее происходит обзвон поставщиков, которые готовы продать товар на данных условиях, или поставщики сами предлагают товар по определённой цене и от определённого объема, после чего компания обзванивает свою базу клиентов и предлагают данный товар от поставщика. Далее происходит оформление заказа и оплата, до недавних пор, точнее с сентября 2023 г., компания сначала заказывала товар у поставщика, поставщик, в свою очередь, доставлял товар в указанное место, и только потом осуществлялась оплата или переносилась на некоторое время, исходя из доверительных отношений между компаниями.

Путь доставки от поставщика до покупателя осуществляется как раз рассматриваемой организацией ООО «Водолей». Она является связующим звеном между основным поставщиком и заказчиком, то есть упрощает заказчику поиск необходимого ему товара по необходимой цене. Организация работает только с юридическими лицами и принимает только безналичную оплату.

Компания сотрудничает с рядом поставщиков и частными рыбаками, среди них как крупные, так и малые. Из основных поставщиков можно выделить:

- ООО «Сирена» и ООО «Калипсо» - организации являются соседями по складу, и в связи с доверительными отношениями оплата происходит с отсрочкой (до недавнего времени);
- ООО «Фуд Импекс», ООО «Д1», ООО «Юнифрост» - компания находящиеся в Санкт-Петербурге, импортёры;
- ООО «Моредор» и ООО «Крига» - одна и та же компания, но одна находится в Москве, а другая в Нижнем Новгороде. Головная компания находится на Дальнем Востоке, тоже являются импортерами;

Всего в ротации находится 40 поставщиков.

Таким образом, компания сотрудничает в основном с организациями, которые находятся в Санкт-Петербурге, Москве и Нижнем Новгороде.

Основными покупателями являются:

- ООО «Интерпродукт», ООО «Интер Фиш», ООО «Компания Регион-1» ИП Хусаинов - организации перекупщики, являются поставщиками для бюджетных организаций. Закупают ассортимент и отправляют в регионы где перепродают в розницу;
- ООО «Продстар» - комплексный поставщик розничной торговли и бюджетных учреждений в Санкт-Петербурге и Ленинградской области;
- ООО ТД «Купеческий», ООО «АСТО», ООО «Парус» - компании-переработчики, то есть закупают рыбу, потом фасуют или солят, вялят, коптят и продают в магазины;
- НоReСа (отели, рестораны и кафе) - подобных организаций, куда поставляется рыба, осталось мало, но они есть.

Как правило, товар закупается под конкретного клиента - ООО «Водолей» получает заявку, после идёт полная или частичная предоплата, далее происходит закупка товара, позже рыба подвозится на склад и отгружается.

Финансовое состояние компании является ключевым аспектом ее общей эффективности и устойчивости. Анализ финансовой отчетности позволяет

оценить текущее положение дел в компании и спрогнозировать ее будущие финансовые результаты. Так, отчет о финансовых результатах компании ООО «Водолей» представлен в таблице 1.

Таблица 1 - Отчет о финансовых результатах с 2019 по 2023 год в ООО «Водолей», в тыс. руб.

Наименование показателя	2019	2020	2021	2022	2023
Выручка	166 232	340 916	336 073	368 648	285 680
Себестоимость продаж	-162 774	-330 691	-324 081	-357 234	-275 244
Валовая прибыль (убыток)	3 458	10 225	11 993	11 415	10 436
Коммерческие расходы	-2 725	-7 556	-6 395	-5 070	-4 622
Управленческие расходы	0	0	0	0	0
Прибыль (убыток) от продаж	733	2 669	5 598	6 344	5 814
Доходы от участия в других организациях	0	0	0	0	0
Проценты к получению	0	0	0	0	0
Проценты к уплате	0	-123	-1 311	-3 704	-3 986
Прочие доходы	5	5 155	645	12 505	945
Прочие расходы	-84	-6 296	-3 691	-13 983	-1 678
Прибыль (убыток) до налогообложения	654	1 405	1 241	1 162	1 095
Текущий налог на прибыль	-163	-390	-285	-253	-373
Прочее	0	0	0	0	0
Чистая прибыль (убыток)	491	1 016	956	909	722

Проанализировав финансовые показатели организации, можно сделать вывод, что отчет о финансовых результатах деятельности организации показывает устойчивый рост выручки с 2019 по 2022 год, однако в 2023 году произошло снижение выручки до уровня 285 680 тыс. руб. Себестоимость продаж также увеличивалась в течение периода, но в 2023 году она снизилась, что сказалось на валовой прибыли организации. Валовая прибыль также показывает рост с 2019 по 2022 год, но аналогично с выручкой, в 2023 году произошло снижение, и она стала составлять 10 436 тыс. руб., это на 979 тыс. руб. меньше, чем в 2022 году.

Коммерческие расходы ежегодно в основном уменьшались, что говорит о повышении эффективности управления и снижении издержек. Прибыль от продаж также демонстрирует рост с 2019 по 2022 год, но в 2023 году она снизилась.

Прочие доходы и расходы имеют колебания в разные годы, но они не оказывают сильного влияния на общую прибыль организации.

Чистая прибыль также показывает рост с 2019 по 2022 год, но в 2023 году произошло снижение до 722 тыс. руб. Это показывает, как внешняя среда повлияла на деятельность организации.

Таким образом, организация ООО «Водолей» представляет положительное финансовое состояние, но, обращая внимание на внешние факторы, влияющие на фирму, необходимо принять меры для устранения рисков, которые связаны с возможным снижением прибыли в будущем

Исходя из всего вышесказанного, можно сделать вывод, что организация ООО «Водолей» представляет собой организацию, которая занимается перекупкой рыбной продукции и морепродуктов от поставщиков и продает другим компаниям с невысокой наценкой. Фирма имеет два офиса и один склад, на котором хранятся поставки от поставщиков.

Так, покупка продукции осуществляется как у импортеров, так и у отечественных поставщиков, но только на территории России. Основные поставщики находятся в Санкт-Петербурге, Мурманске, Москве, Нижнем Новгороде, Екатеринбурге и на Дальнем Востоке. Продажу рыбной продукции компания производит на всей территории России, что является привлекательным для заказчиков.

Основными покупателями являются компании-перекупщики, ИП и компании-переработчики.

На данном предприятии осуществляется линейная структура управления, где все работники подчиняются по уровням иерархии генеральному директору. Среди работников выделяют: главного бухгалтера, имеющего в подчинении бухгалтера, менеджеров по продажам, юриста и вспомогательный персонал, включающий грузчиков и уборщицу.

2.2 Анализ адаптации организации ООО «Водолей» к изменяющимся условиям внешней среды

Для того, чтобы провести анализ адаптации организации ООО «Водолей» к изменяющимся условиям внешней среды, рассмотрим какие внешние факторы прямого и косвенного воздействия повлияли.

ООО «Водолей» работает на рынке оптовой торговли рыбной продукцией с 2019 года и начало деятельности компании совпало с началом распространения в мире вируса COVID-19. Несмотря на трудности в экономике России в целом и на рынке оптовой торговли рыбы в частности, компания выполнила главную цель - выжила на рынке, пусть и с невысокими экономическими показателями по итогам года, но с сохранёнными рабочими местами.

Отказ целого ряда государств от сотрудничества с Россией и введение санкций, в связи со Специальной Военной Операцией на Украине с 2022 года, повлекли за собой весьма серьезные последствия. Рыбный отрасли наблюдаются пересекающиеся тренды: с одной стороны, падение потребления, падение объемов реализации, а с другой стороны, рост стоимости продаж. При этом средняя цена на рыбную продукцию выросла, а покупательский спрос значительно снизился. По данным «Анализа рынка рыбы и морепродуктов в России» представленного на рисунке 4 в 2023 году продажи в стране сократились на 1,5% и составили 3,41 млн т. В течение пяти лет продажи преимущественно снижались

темпами от минус 1,5% до минус 12,2% в год, единственный за период рост наблюдался в 2021 г и составил 10,5% [2].



Рисунок 4 - Продажи рыбы и морепродуктов в России в период с 2019-2023 г.

В 2021 году в России отмечалось замедление пандемии, в то время как в Китае ситуация оставалась напряженной. В связи с введением жестких ограничений и требований к импортируемым продуктам, включая рыбу и морепродукты, экспорт российской продукции в Китай столкнулся с серьезными трудностями. Это привело к перенаправлению доступных объемов рыбы и морепродуктов на внутренний рынок. В 2022 году негативные изменения в экономике страны и смягчение ограничений на поставки на азиатские рынки привели к уменьшению объемов продаж на российском рынке. В 2023 году продолжалась тенденция снижения продаж рыбы и морепродуктов в России, однако темпы уменьшились до 1,5%.

Цены становятся все более неподъемными для очень многих российских семей. Рыба в России не является продуктом первой необходимости и дорожает быстрее мяса. Идёт отток потребителей из сегмента рыбной продукции, снижается доля рыбной продукции в белковой корзине покупателей.

Торговые сети, борясь за покупателя стараются всеми способами снизить закупочные цены при сохранении максимальных отсрочек платежей поставщикам. В результате торговой наценки оптовых компаний и производителей рыбной продукции постоянно уменьшается. В таких условиях оптовиков и переработчиков рыбы ожидают волна банкротств или ликвидаций, только увеличивающих риски деятельности.

Также, 25 июля 2023 года постановлением Правительства Российской Федерации о введении специальных экономических мер устанавливается запрет на ввоз продукции из рыбы и морепродуктов, страной происхождения которых являются США, страны ЕС, Канада, Королевство Норвегия, Украина, Республика Албания, Черногория, Республика Исландия, Княжество Лихтенштейн и Соединенное Королевство Великобритании и Северной Ирландии.

Ограничения на ввоз в РФ продукции из рыбы и морепродуктов происходящей из недружественных стран, в том числе из ЕС, США, Норвегии освободит отдельные ниши рынка, в том числе и в премиальном сегменте, которые заполняют отечественные производители, чьи мощности позволяют полностью обеспечить потребности внутреннего рынка в подобной продукции, также сохранятся поставки рыбы из стран за исключением недружественных. Российские компании получают возможность для увеличения объемов производства, расширения ассортимента и увеличения числа рабочих мест [9].

Помимо возрастания цен на рыбную продукцию и как следствие снижение спроса на нее фирма ООО «Водолей» в начале 2023 года взяла кредит у банка в размере 30 миллионов рублей, по причине того, что покупатели, заказывающие товар у компании, по доставке товара переносили срок оплаты в связи с обвалом продаж в рыбной отрасли. ООО «Водолей», основываясь на доверии к покупателям, с которыми они находятся в длительном сотрудничестве, дает отсрочку по оплате и берет кредит. Так, организация продолжает функционировать и выплачивать кредит в том размере, в котором может.

Как итог, организация, не оплатившая, но забравшая товар, признает себя банкротом. Таких организаций было несколько, в сумме долг всех заказчиков

составил 60 миллионов рублей, и все данные организации объявили себя банкротами.

Также, причиной обращения в банк послужило то, что покупатели могли заказать товар, и уже его оформить, но, когда товар уже был оплачен организацией и находился в пути заказчик отказывался от заказа. Так, организация могла купить рыбу объемом в 200 тонн по завышенной цене, а продать в два раза дешевле, чтобы хотя бы таким образом получить какую-нибудь часть стоимости и не уйти полностью в минус. На тот момент, фирма принимала оплату за товар после ее доставки в указанное место. Поэтому, одним из главных факторов внешней среды прямого воздействия являются недобросовестные клиенты и доверие компании к своим заказчикам.

Таким образом, основное и крупное влияние на деятельность организации оказали:

- сбытовые посредники, а точнее доверительное отношение компании к ним;
- снижение спроса у клиентов;
- повышение цен на товар у поставщиков.

Чтобы оценить уровень адаптации организации к изменяющимся условиям внешней среды необходимо рассчитать коэффициент адаптации. Данные для расчета и результаты представлены в таб. 2

Таблица 2 - Коэффициент адаптации ООО «Водолей»

Показатель	2022	2023	2023 г. к 2022 г.
Выручка	368 648	285 680	0,78
Валовая прибыль	11 415	10 436	0,91
Чистая прибыль	909	722	0,79
Количество складов	1	1	1
Площадь склада	Без изменений	Без изменений	1

Несмотря на то, что выручка, валовая прибыль и чистая прибыль в 2022-ом году выше, чем в 2023-ем коэффициент адаптации организации находится в промежутке 0,75-1,0. Это свидетельствует о том, что организация находится на среднем уровне адаптации. В связи с этим стоит понимать, что нужны меры по увеличению прибыли, то есть необходимо принять необходимые меры для того, чтобы организация смогла в полной мере адаптироваться к уже изменённым условиям внешней среды.

После расчета коэффициента адаптации, необходимо провести SWOT-анализ, который наглядно покажет, в чем заключаются сильные и слабые стороны организации, а также ее возможности и угрозы.

Сначала рассмотрим подробнее каждую из сторон. Обратим внимание на таблицу 3 в которой расписаны сильные и слабые стороны организации.

Таблица 3 - SWOT-анализ сильных и слабых сторон ООО «Водолей»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Опыт в торговле. 2. Наличие обширной сети поставщиков. 3. Управленческий потенциал. 4. Способность к гибкости и адаптации. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Доверие к заказчикам. 2. Ограниченные ресурсы для юридической защиты от недобросовестных заказчиков. 3. Зависимость от платежеспособности заказчиков. 4. Недостаток контроля над финансовыми средствами. 5. Количество персонала

Опыт в торговле позволяет организации понимать тенденцию рынка, потребности клиентов, а также наиболее эффективные продаж. Опыт, накопленный сотрудниками, помогает принимать взвешенные решения, быстро реагировать на изменение и предвидеть возможные проблемы на рынке.

Наличие обширной сети поставщиков предоставляет организации доступ к различной продукции в рыбной отрасли и товарам различного качества и цен. Это обеспечивает надёжные поставки, разнообразие продукции и выгодные цены, благодаря возможности выбора из множества поставщиков.

Управленческий потенциал является ключевым звеном и включает в себя высококвалифицированных руководителей и специалистов, которые способны эффективно управлять бизнесом. Хорошее управление организацией помогает оптимизировать процессы, улучшать производительность, а также достигать целей компании.

Способности гибкости и адаптации позволяют организациям быстро реагировать на изменения, конкурентную угрозы и требования потребителей в данной области. Данный навык помогает компаниям оставаться конкурентоспособными и успешно адаптироваться к переменам.

Таким образом, сильные стороны обеспечивают для организации конкурентные преимущества, способствуют её успешному развитию и помогают справиться с изменениями внешней среды.

Доверие к своим клиентам приводит к несвоевременной оплате, то есть отсрочки оплаты иногда на неопределённый срок, что негативно сказывается на финансовом состоянии организации.

Недостаточные ресурсы для правовой защиты приводят к трудностям в разрешении вопросов с недобросовестными покупателями или к возникновению юридических проблем.

Фирма зависит от платежеспособности заказчиков, тем самым есть риск задержек в оплате, что влияет на финансовое положение организации.

Недостаточный контроль над финансовыми средствами приводит к проблеме с управлением оборотных средств, что затрудняет выплату поставщикам.

Недостаточное количество персонала приводит к задержкам в обслуживании клиентов и управления другими аспектами бизнеса, что отрицательно сказывается на качестве обслуживания.

Таким образом, стоит обратить особое внимание к слабым сторонам и разработать стратегии по их минимизации или устранению, с целью обеспечения стабильного и эффективного функционирования фирмы.

Далее, в таблице 4 рассмотрим возможности и угрозы для организации ООО «Водолей».

Таблица 4 - SWOT-анализ возможностей и угроз ООО «Водолей»

Возможности	Угрозы
<p>1. Улучшение юридической защиты и предотвращение отложенных платежей среди заказчиков.</p> <p>2. Изменение организационной структуры.</p> <p>3. Оптимизация процессов и сокращение издержек.</p> <p>4. Поиск новых территорий сбыта.</p>	<p>1. Увеличение долга перед банком из-за несвоевременной оплаты товаров со стороны заказчиков.</p> <p>2. Риск утраты доверия банка к компании из-за проблем с платежами и финансовыми трудностями.</p> <p>3. Банкротство организации.</p> <p>4. Потеря репутации компании.</p>

Среди возможностей можно выделить:

- 1) Улучшение юридической защиты и предотвращения от сложных платежей включают для организации такие возможности как:
 - Разработка четких контрактов и соглашений с клиентами, включая условия оплаты и ответственность за задержки.
 - Внедрение системы контроля задолженностей и принятие мер по их своевременному взысканию.
 - Сотрудничество с юридическими специалистами для защиты интересов компании и решения возможных юридических проблем.
- 2) Изменение организационной структуры включает для организации возможности такие как:
 - Внедрение отделов маркетинга, качества, закупок, продаж и кадров для более эффективного управления организацией.

- Назначение ответственных руководителей за отдельные функциональные области бизнеса для повышения ответственности и эффективности работы.
- 3) Оптимизация процессов сокращения издержек включают для организации такие возможности как:
- Анализ текущих бизнес-процессов с целью выявления узких мест и возможностей для оптимизации.
 - Внедрение автоматизированных систем управления для улучшения эффективности и снижения издержек.
 - Поиск способов сокращения издержек при закупке и хранении рыбной продукции.
- 4) Поиск новых территорий сбыта включают для организации такие возможности как:
- Исследование новых рынков и возможностей для расширения клиентской базы.
 - Развитие стратегий маркетинга и продаж для привлечения новых клиентов.
 - Расширение географии продаж и поиск новых каналов сбыта для увеличения объема продаж.

Таким образом, ООО «Водолей» имеет возможности для улучшения своего бизнеса через улучшение финансовой устойчивости, оптимизацию процессов и развитие организации на новых рынках сбыта. Данная реализация возможностей позволит укрепить позиции фирмы на рынке и повысить ее конкурентоспособность.

Среди угроз можно выделить:

1. Увеличение долга перед банком включает для организации такие угрозы как:
 - Несвоевременная оплата товаров со стороны заказчиков может привести к нехватке средств для погашения кредитных обязательств

перед банком.

- Нарушение условий кредитного договора и увеличение задолженности перед банком вызовет проблемы с кредитной историей компании.
2. Риск утраты доверия банка включает для организации такие угрозы как:
- Постоянные просрочки платежей и финансовые трудности могут привести к потере доверия банка к компании.
 - Банк может применить строгие условия кредитования или отказать в предоставлении новых кредитов, что, возможно, ухудшит финансовое положение компании.
3. Банкротство организации включает для организации такие угрозы как:
- Накопление долгов и финансовые затруднения могут привести к реальной угрозе банкротства для фирмы-перекупщика.
 - В случае банкротства, компания может лишиться своих активов, а ее деятельность будет приостановлена.
4. Потеря репутации компании включает для организации такие угрозы как:
- Проблемы с платежами и финансовыми трудностями могут повлиять на репутацию компании перед клиентами, поставщиками и другими деловыми партнерами.
 - Потеря доверия со стороны заинтересованных сторон может привести к потере клиентов, уменьшению объема продаж и общему ухудшению положения на рынке.

Таким образом, чтобы предотвратить эти угрозы фирма должна активно управлять своими финансами, следить за платежами, разрабатывать стратегии управления задолженностями, а также поддерживать открытую и прозрачную коммуникацию с банком и другими заинтересованными сторонами.

Исходя из всего вышесказанного можно сделать вывод, что на деятельность организации в 2023 году в основном повлияла среда прямого воздействия, а конкретно: поставщики, с весомыми колебаниями в цене на товар, по причине введённых санкций и ограничениями правительства России на ввоз рыбной продукции на территорию страны; сбытовые посредники, которые недобросовестно относились к оплате, брали отсрочку, а в итоге банкротились; клиенты, у которых из-за повышения цен снизился спрос на рыбную продукцию и заказы стали в разы меньше. Как следствие, автор выделяет кредит, взятый в банке, в размере 30 миллионов рублей с целью выживания на рынке. Данная организация, благодаря этим средствам, хоть и смогла в определенном смысле функционировать по сей день и получать прибыль, пусть и не большую, это не отменяет существенного долга организации перед банком, негативно сказывающаяся влияние на финансовое состояние компании.

Рассчитав коэффициент адаптации, и выявив, что он находится в промежутке от 0,75 до 1,0 и является средним уровнем, стоит обратить внимание как организация пытается удержаться на рынке. Но необходимо принять меры по увеличению прибыли и погашению долга. Рассмотрев SWOT-анализ и выявив слабые и сильные стороны, возможности и угрозы, у организации есть крупные шансы остаться «на плаву».

Так как продажи рыбной отрасли снижаются последние несколько лет, за исключением 2021 года, а она имеет значительный долг, таким образом, автор предлагает переквалифицировать организацию на нарастающую обороты отрасль правильного питания. Если компания дальше будет находиться в рыбной отрасли, она, вероятно, потерпит банкротство, как и ее конкуренты.

3 Применение методов управления проектом для адаптации организации к изменяющимся условиям внешней среды

3.1 Разработка мероприятий по адаптации организации ООО «Водолей» к изменяющимся условиям внешней среды

Чтобы организации перейти в новую отрасль нужно проанализировать, насколько актуальна данная область и пользуется ли спросом в данное время, для того чтобы понять будет ли она прибыльной для компании и как поможет фирме приспособиться к изменяющимся условиям и тенденциям на рынке исходя из внешней среды. Отрасль правильного питания в текущее время набирает обороты и обращает все большее количество внимания на себя со стороны потребителей.

Отрасль продуктов правильного питания на данный момент является одной из наиболее востребованных среди потребителей. Из-за того, что приобретение товаров правильного питания является актуальным в связи с повышением внимания к здоровому образу жизни и правильному питанию. Потому как интерес к нему обусловлен ростом заболеваемости среди населения, например, ожирение или диабет, то есть те болезни, которые являются следствием потребления вредных продуктов питания. Именно поэтому, в последние годы россияне стали уделять все больше внимания физическому здоровью.

Так, приобретение товаров правильного питания, становится не только модным трендом, но и заботой о своем здоровье.

В подтверждение о актуальности, в текущее время, продукции категории правильное питание, автором был проведен опрос граждан о частоте покупки товаров из данной категории. Результат опроса представлен на рисунке 5.

Таким образом, можно заметить, что 31,5% из опрошенных граждан покупают товары правильного питания пару раз в неделю. Также, есть те, кто приобретает их ежедневно – они составляют 9,3%. Это свидетельствует о актуальности приобретения данной продукции, как и у группы людей, которая покупает такие же товары, но раз в неделю и составляет 27,8% от всех опрошенных.

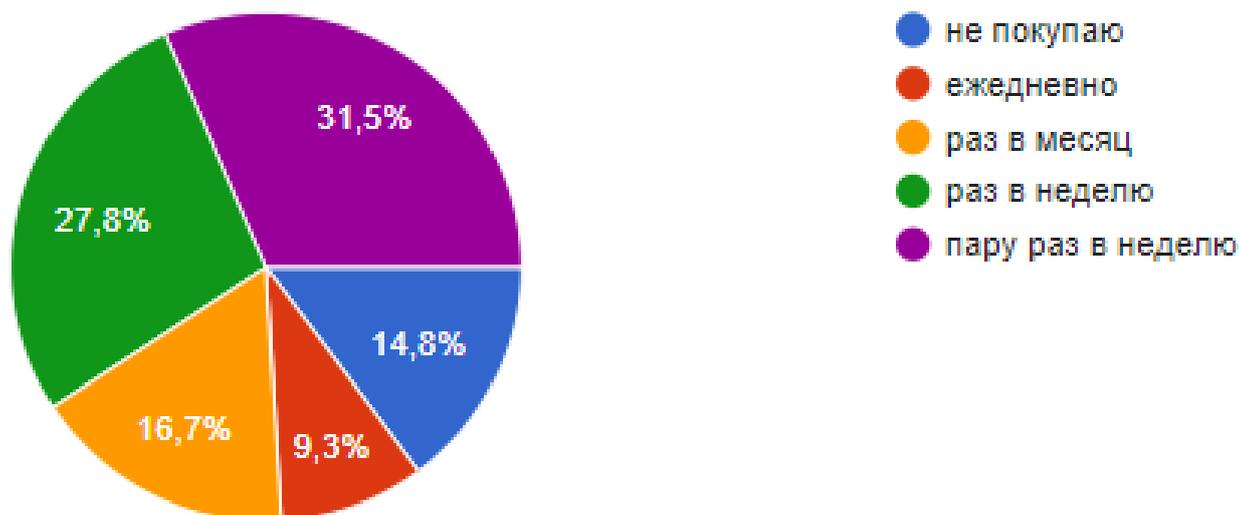


Рисунок 5 - Данные опроса о частоте покупки товаров из категории правильное питание

Так, имеется еще группа людей, которые покупают такую продукцию раз в месяц, она составила в общем, от всех опрошенных 16,7%.

В сумме, около 85,2% опрошенных так или иначе приобретают товары категории правильного питания и лишь 14,8% не приобретают продукцию из данной категории.

Опрос в значительной мере свидетельствует о том, как в текущих реалиях актуальна тема здорового и правильного питания среди населения и, что компания, перейдя с продажи рыбной продукции, которая на последние года претерпела существенное снижение, ожидает увеличение продаж и, как следствие, увеличение своей прибыли.

Таким образом, отрасль продуктов правильного питания на данный момент актуальна и перспективна, и это отражается в ее динамичном росте и внимании со стороны потребителей.

Именно поэтому, следует разработать проект о перенаправлении организации с целью ее адаптации организации к изменяющимся условиям внешней среде, а именно к снижающемуся спросу на рыбную продукцию.

Для того чтобы управлять проектом требуется такие ключевые элементы как:

- Цели и задачи. Определение конечных целей и задач для ясного видения результата проекта.
- Планирование. Разработка плана проекта, включающая в себя определение ответственных, сроки реализации и составление бюджета проекта.
- Коммуникация. Эффективное общение с членами команды, участниками проекта и заинтересованными сторонами.
- Ресурсы. Обеспечение всеми необходимыми ресурсами для эффективной реализации проекта.
- Управление рисками. Определение возможных рисков и поиск стратегий управления ими.
- Мониторинг и контроль. Оценка прогресса проекта, выявление отклонений и корректировка действий при надобности.
- Лидерство. Управление членами команды и участниками проекта, их мотивация и разрешение конфликтов, возникающих в ходе реализации проекта.

Так, цель проекта заключается в изменении основного вида деятельности организации ООО «Водолей» с целью увеличения прибыли и адаптации к изменяющимся условиям внешней среды.

Календарный план мероприятий с ответственными лицами и сроками реализации представлен в таблице 5.

Исходя из таблицы календарного плана изменения основного вида деятельности ООО «Водолей» можно заметить, что компания готовится к переходу продаж от рыбной продукции к продажам продуктов правильного питания.

Таблица 5 - Календарный план переквалификации ООО «Водолей» с рыбной продукции на продукцию правильного питания

№	Описание действий	Ответственное лицо	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь
1.	Проведение анализа рынка продуктов правильного питания	Маркетолог					
2.	Подготовка плана переквалификации и ресурсов, необходимых для осуществления проекта	Руководитель проекта и юрист					
3.	Определение ассортимента продукции для переквалификации	Отдел закупок					
4.	Подготовка и проведение переговоров с поставщиками продуктов правильного питания	Отдел закупок и юрист					
5.	Поиск потенциальных клиентов и составление клиентской базы	Отдел продаж					
6.	Переквалификация кадров	Кадровый консультант					
7.	Разработка маркетинговой стратегии для продвижения компании	Маркетолог					
8.	Поиск логистических компаний и заключение договоров с ними	Отдел закупок и юрист					
9.	Проведение рекламных кампаний и маркетинговых акций для продвижения организации и повышения ее узнаваемости	Маркетолог					
10.	Связь с клиентами и заказ необходимой продукции	Отдел продаж					
11.	Анализ объема заказываемой продукцией	Маркетолог					
12.	Анализ результатов и корректировка стратегии продвижения новой продукции	Руководитель проекта					
13.	Контроль за реализацией проекта	Руководитель проекта					

Различные действия, такие как анализ рынка, подготовка переквалификации кадров, поиск поставщиков клиентов, разработка маркетинговой стратегии и проведение рекламных кампаний, все перечисленные мероприятия планируются с июля по ноябрь 2024 года.

Перечисленные этапы перехода организации в другую отрасль своей деятельности предполагают не только изменения в товарах, которые будут продаваться, но и изменения внутренних процессов и стратегии компании. Фирма стремится не только удовлетворить спрос на товары правильного питания, но и укрепитя на рынке через развитие нового направления деятельности.

Значительным аспектом эффективного перехода является изменение стратегии на основе анализа результатов и обратной связи от заказчиков. Руководство компании и все ответственные лица, вовлеченные в процесс перехода на новое направление деятельности, указывает на комплексность и серьезность данного процесса.

Ответственными за проект назначаются:

- Руководитель проекта (в лице генерального директора).
- Маркетолог – специалист из привлеченной организации.
- Отдел закупок (из уже имеющегося персонала) – менеджеры по продажам.
- Отдел продаж (из уже имеющегося персонала) – менеджеры по продажам.
- Консультант по переквалификации кадров – привлеченный специалист из консалтинговой компании.
- Юрист (из уже имеющегося персонала).

Таким образом, составленный календарный план устанавливает, что сроки реализации проекта ожидаются с июля по ноябрь 2024 года и включает в себя ряд мероприятий для успешного осуществления проекта. За каждым мероприятием закреплено ответственное лицо, которое выполняет задачу и отчитывается перед руководителем проекта. Так, были выделены как ответственные лица руководитель проекта, маркетолог, отдел закупок, отдел продаж, консультант по переквалификации кадров на новую отрасль и юрист.

Важной частью в проекте является бюджет расходов организации на проект по изменению основного вида деятельности ООО «Водолей»

Бюджет расходов на проект по изменению основного вида деятельности для организации ООО «Водолей» представлен в таблице 6.

Таблица 6 - Полный бюджет расходов на проект по изменению основного вида деятельности для ООО «Водолей» за весь период

№	Статьи расходов	Стоимость, в руб.
1	Заработная плата команде проекта	846 000
	В то числе:	
	Руководитель проекта	330 000
	Маркетолог	350 000
	Отдел закупок	39 000
	Юрист	42 000
	Отдел продаж	85 000
2	Услуги консультанта по переквалификации кадров	120 000
3	Маркетинг (Яндекс Директ)	30 000
4	Расходы на переоформление ОВД для ООО «Водолей»	2 300
ИТОГО:		998 300

Расчет бюджета расходов показал, что ожидаемые затраты на проект будут составлять 998 300 рублей.

Каждый из элементов расхода имеет место быть, так как они выполняют особые задачи, которые существенно влияют на полную и успешную реализацию проекта с возможностью в дальнейшем увеличения своей прибыли.

Руководитель проекта организывает и анализирует работу своей команды с целью эффективного выполнения, также занимается планированием и ресурсным обеспечением, выполняет контроль и анализирует эффективность этапов включая устранение отклонений от плана, прогнозирует и корректирует планы, а в окончании проекта завершает его и архивирует документацию.

Маркетолог, в свою очередь, анализирует тенденции рынка и конкурентов, оптимизирует рекламу организации с целью повышения продаж, узнаваемости компании и адаптации к изменяющимся условиям.

Отдел закупок же занимается тем, что обеспечивает участие организации в торгах, формировании и поддержании имиджа, привлечении новых клиентов и контрактов через систему тендеров [15].

Отдел продаж выполняет такие задачи как привлечение новых покупателей, получение обратной связи от заказчиков, выполнение плана продаж, работа с постоянными покупателями и прогнозирование продаж [17].

Услуги консультанта по повышению квалификации кадров будут заключаться в проведении курсов и интерактивов с сотрудниками для понимания с какой новой отраслью им придется работать.

Маркетинг является чуть ли не ключевым звеном проекта, так как раньше в организации как таковой рекламы не было. Также, рассчитана реклама в размере 15 000 на платформе Яндекс.Директ в виде контекстной рекламы. Данная платформа на данный момент является популярной как среди крупного, так и среди среднего и малого бизнеса. Первый месяц организация проанализирует, какой приток клиентов будет благодаря рекламе и сколько кликов будет набрано. Конечно, если реклама будет эффективной, то повышение расходов на бюджет может увеличиться.

Услуги юриста для изменения основного вида деятельности являются базовым этапом при начинании каких-либо изменений на предприятии. Сначала

детализация всего проекта и только после ее перенаправление с одной отрасли на другую.

Для наглядности на рисунке 5 изображен график затрат по месяцам, то есть расходы в течении реализации всего проекта начиная с июля по ноябрь включительно.

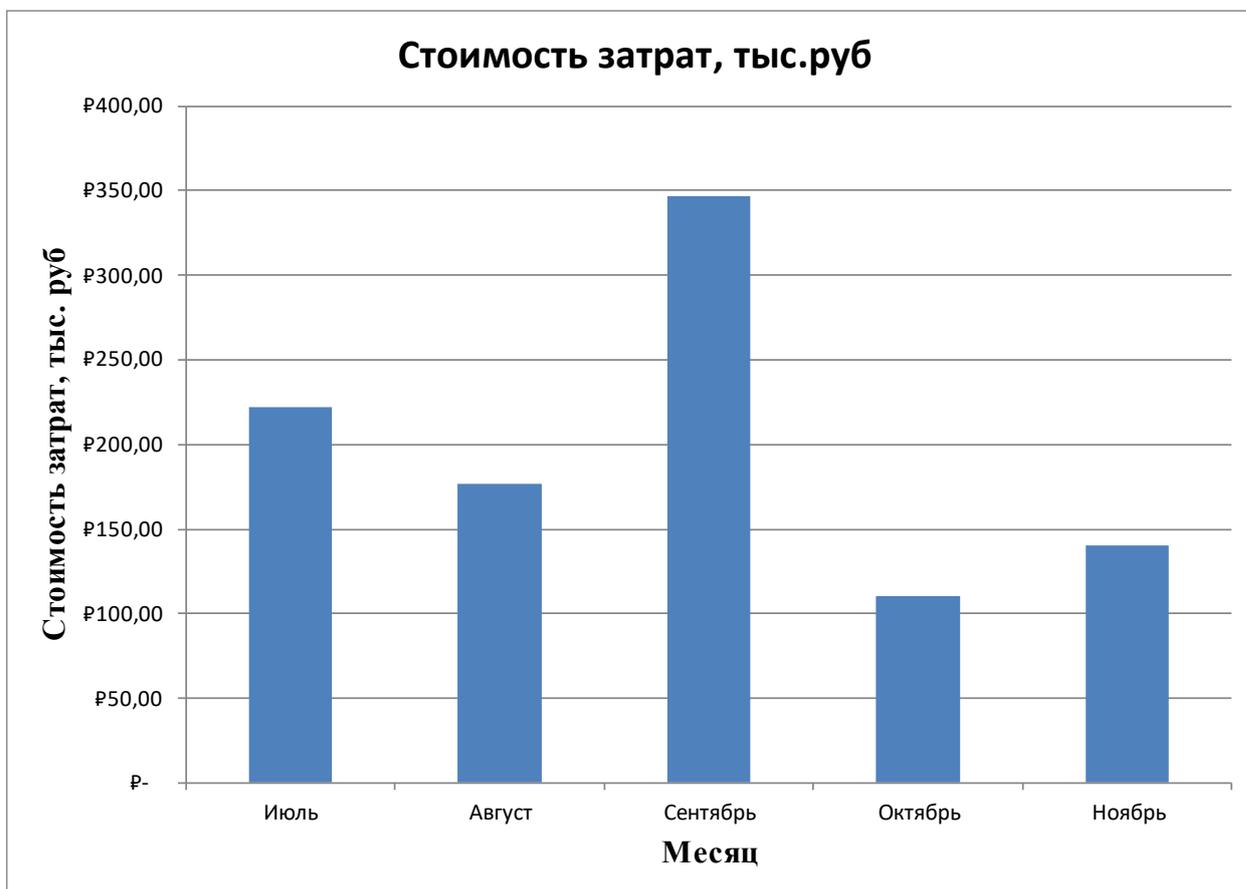


Рисунок 6 - Распределение затрат проекта адаптации организации ООО «Водолей» к изменяющимся условиям внешней среды по месяцам, тыс. руб.

Из диаграммы следует, что наиболее крупные расходы приходятся на сентябрь и составляют 347 тыс. руб. Это связано с тем, что именно в этом месяце происходят основные и более затратные действия, такие как переквалификация кадров специалистом из консалтинговой компании, разработка маркетологом стратегии для продвижения ООО «Водолей» и поиск логистических компаний и заключение с ними договоров. Стратегия продвижения для организации всегда требует больших вложений для успешной реализации проекта и, как следствие, в будущем получение прибыли.

Таким образом, из всего вышесказанного можно сделать вывод, что для адаптации организации к изменяющимся условиям внешней среды ООО «Водолей» следует изменить свой основной вид деятельности с рыбной отрасли на отрасль правильного питания, с целью выживания на рынке и приспособления к изменившемуся спросу на продукты питания среди потребителей. Результатом данного проекта планируется увеличение выручки компании и занятие твердой позиции на рынке.

На реализацию проекта выделяется 5 месяцев, с июля по ноябрь включительно. Ответственным за проект и успешное его выполнение назначен руководитель проекта в лице генерального директора ООО «Водолей».

Бюджет проекта ожидается в размере 998,3 тыс. руб. включая оплату участникам проекта, рекламу и маркетинг.

3.2 Экономическая эффективность мероприятий для ООО «Водолей»

В предыдущем разделе третьей главы автором был разработан проект по адаптации организации ООО «Водолей» к изменяющимся условиям внешней среды, а именно изменение основного вида деятельности с рыбной отрасли на отрасль правильного питания, с целью повышения прибыли и избежание риска банкротства.

Плюсам от изменения основного вида деятельности является следующее:

- 1) Расширение рыночных возможностей: изменение основного вида деятельности может помочь организации проникнуть на новые рынки и привлечь новых клиентов.
- 2) Диверсификация продуктов и услуг: новый вид деятельности может способствовать разнообразию предлагаемых продуктов или услуг, что позволит уменьшить риски и зависимость от одного рынка или продукта.
- 3) Увеличение конкурентоспособности: изменение основного вида деятельности может помочь организации стать более

конкурентоспособной за счет введения новых технологий, процессов или инноваций.

- 4) Рост прибыли: новый вид деятельности может привести к увеличению доходов и укреплению финансового положения организации.
- 5) Укрепление бренда: изменение основного вида деятельности может способствовать укреплению бренда и созданию положительного имиджа в глазах клиентов.
- 6) Привлечение новых инвесторов: изменение основного вида деятельности может привлечь новых инвесторов, заинтересованных в перспективах роста и развития организации.

Изменение вида деятельности организации может принести различные выгоды и эффективность компании. Аспекты, которые способствуют экономической эффективности представлены в таблице 7.

С целью оценки экономической эффективности мероприятий проекта необходимо рассчитать ожидаемую выручку ООО «Водолей» уже реализовавшая проект по изменению основного вида деятельности на отрасль продукции правильного питания и сравнить со средней имеющейся выручкой ООО «Водолей» в рыбной отрасли.

Таблица 7 – Эффективность показателей от разработанных мероприятий

Показатель	Эффективность
Растущий рынок здорового питания	Потребительский интерес к здоровому образу жизни и правильному питанию постоянно растет. Переход на продажу продукции правильного питания может открывать новые возможности для привлечения клиентов и увеличения объемов продаж.
Увеличение конкурентоспособности	Переход на продажу продукции правильного питания может помочь компании выделиться на

	фоне конкурентов, привлечь новых клиентов и укрепить свою позицию на рынке.
Сокращение издержек	Некоторые виды продукции правильного питания могут храниться длительный срок, чего нельзя сказать о рыбной отрасли. Так, компания может закупить в дальнейшем товар большей партией или заранее для покупателя и не беспокоиться за срок. Это поспособствует снижению издержек и увеличению прибыли.
Налаживание партнерств	Переход на отрасль правильного питания может открыть новые возможности для сотрудничества с поставщиками, розничными сетями и частными предпринимателями, что в свою очередь может повысить эффективность продаж.

Таким образом, проанализировав таблицу 7, можно сделать вывод, что изменение основного вида деятельности организации положительно отразится на организации, а именно увеличат объемы продаж компании, привлекут новых клиентов, что увеличит конкурентоспособность организации и укрепит ее позицию на рынке, сократят издержки на хранение товаров, то есть потерь будет существенно меньше по сравнению с рыбной отраслью и поспособствуют налаживанию партнерств, что также увеличит эффективность продаж.

Исходя из описанного во 2 главе финансового отчета о выручке организации средним значением за последние два года является выручка в 327 164 000 руб., средняя цена за 1 кг рыбы оптом составила около 250 руб., так компания продала 1 308 656 кг.

Чтобы узнать какова будет средняя стоимость товара правильного питания нужно найти среднее арифметическое от некоторых позиций, которые собирается продавать организация. Идентичными считаются товары, имеющие почти одинаковые основные признаки. Однородная продукция – изделия со схожими

параметрами, изготовленные из похожих компонентов и имеющие одну сферу использования.

Среднеарифметическая простая применяется для сравнения ценообразования в пределах одного населенного пункта (региона) или отрезка времени. Для изучения ценообразования продукции, к которой можно применить и другие показатели – отличающиеся типы торговых точек, различный период реализации, берут более сложные системы подсчета.

Так, в таблице 8 были выделены товары правильного питания и рассчитана средняя цена.

Таблица 8 – Расчет предполагаемой средней стоимости товара продаваемого в ООО «Водолей»

№	Название товара	Цена, руб.	Расчет средней стоимости товара	Результат расчета
1.	Псиллиум цельный порошковый отрубей	750	$(750 + 672 + 600) : 3$	674
2.	Батончики в шоколаде BombBar упаковка	672		
3.	Смесь семь семян	600		

Так, среди товаров выделим: псиллиум, протеиновые батончики и смесь семь семян, так как именно эти товары являются одними из популярных в категории правильное питание.

Одними из самых популярных продуктов в категории «Здоровое питание» многие годы остаются протеиновые батончики. Мода на них началась еще в середине прошлого века — тогда их употребляли в основном бодибилдеры, которые хотели поскорее набрать мышечную массу. Но со временем все больше

людей стали узнавать, что дополнительный белок в рационе не мешает, особенно при активных занятиях спортом [6].

Растущий спрос на псиллиум подтверждает его популярность и востребованность среди потребителей. По данным продаж за последние 5 лет, объемы реализации псиллиума возросли более чем в 2 раза. Это свидетельствует о том, что все больше людей выбирают псиллиум в качестве эффективного и безопасного средства для контроля веса [13].

Популярность смеси из семи семян обусловлена несколькими факторами. Во-первых, такая смесь может предлагать разнообразие вкусов и текстур, что привлекает потребителей. Во-вторых, она более питательной, так как содержит семена различных растений, обогащающие пищу разнообразными питательными веществами. Также смесь из семи семян может быть более удобной для использования, так как она предлагает разнообразие в одной упаковке. Наконец, популярность обусловлена их способностью придать блюдам более сложные и интересные вкусы, что делает их привлекательными для гурманов.

Таким образом, средняя цена товара равна 674 руб., что чуть ли не в 3 раза больше предыдущей стоимости за товар.

Необходимо также учитывать, что отрасль правильного питания является более привлекательной за последнее время и спрос на нее постоянно увеличивается, предположим, что в 2024 году, по сравнению с 2023 годом, спрос на продукцию правильного питания увеличится на 10% и, соответственно, объемы продаж увеличатся тоже на 10%. Так, получается среднее количество товаров/килограммов нужно умножить на предполагаемую стоимость товара и на 10% (увеличение объема продаж), таким образом будет известна ожидаемая выручка за год компании ООО «Водолей» в отрасли продукции правильного питания. В таблице 9 представлен расчет выручки ООО «Водолей» в отрасли продукции правильного питания.

Таблица 9 – Расчет ожидаемой выручки ООО «Водолей» в отрасли продукции правильного питания за 2024 год

Предполагаемое количество проданных товаров, шт.	Предполагаемая стоимость 1 товара, руб.	Увеличение объема продаж, %	Расчет выручки	Выручка
1 308 656	674	10	1 308 656 * 674 * 10%	970 237 558,4

Таким образом, планируемая выручка ООО «Водолей» в отрасли продукции правильного питания ожидается в размере 970 237 558,4 рублей. Данный показатель указывает на то, что проект действительно эффективным и достигает главную цель – увеличение прибыли организации.

Необходимо сравнить среднюю полученную выручку организации за 2022-2023 год и ожидаемую выручку. Сравнение средней выручки имеющейся организации со средней ожидаемой выручкой может быть полезным для оценки эффективности бизнеса. Такой анализ может помочь в планировании бюджета, улучшении стратегии продаж, определении конкурентоспособности на рынке, а также в принятии решений о необходимости внесения изменений в деятельность компании. Кроме того, сравнение таких показателей может помочь выявить различия в доходности отделов или проектов внутри компании, что позволит оптимизировать бизнес-процессы и повысить общую эффективность работы.

Для сравнения рассмотрим таблицу 10, в которой представлено сравнение средней выручки организации за 2022-2023 год и ожидаемую выручку в 2024 году от реализации проекта по изменению основного вида деятельности ООО «Водолей» с рыбной отрасли на отрасль продукции правильного питания.

Таблица 10 – Сравнение выручки ООО «Водолей» до реализации проекта и ожидаемой выручки после

Средняя выручка за 2022–2023	Ожидаемая выручка в 2024
327 164 000 руб.	970 237 558,4 руб.
Разница:	643 073 558,4

Таким образом, из таблицы 10 видно, что ожидаемая выручка от реализации проекта, за год больше той, которая была в среднем за 2022–2023 год на 643 073 558,4 рублей. Данный показатель указывает на эффективность проекта по изменению основного вида деятельности организации ООО «Водолей» с рыбной отрасли на отрасль правильного питания.

Также, во второй главе был упомянут кредит, взятый организацией в размере 30 миллионов рублей. Предполагается, что организация возьмет кредитные каникулы на срок 6 месяцев, и, как раз, за этот период реализует и оптимизирует проект. В дальнейшем, ожидая от ООО «Водолей» выручку в размере 970 237 558,4 в год, компания будет выплачивать задолженность в срок без перенесения платежа и уплаты процентов по верх

Исходя из всего вышесказанного и подводя итог третьей главе, можно утверждать, что проект по изменению основного вида деятельности для организации ООО «Водолей» является эффективным с целью адаптации организации к изменяющимся условиям внешней среды, а именно изменяющемуся спросу на рынке. Разработанные мероприятия положительно скажутся на предприятии и его продажах если будут соблюдены такие условия как: количество продаваемого товара в год, возрастание спроса и увеличение объемов продаж на 10% в отрасли правильного питания и средняя стоимость продаваемых товаров.

Ряд показателей, а именно: растущий рынок правильного питания, повышение конкурентоспособности, сокращение издержек и налаживание партнерств и сотрудничества свидетельствует о перспективности данного проекта.

Потенциальные выгоды, а точнее увеличение выручки организации в 3 раза подтверждает эффективность проекта. Не следует забывать о том, что эффективность проекта также определяется возможностью компании приспособиться к изменяющимся требованиям рынка, привлечением новых заказчиков и клиентов и укреплением своей позиции на рынке. Ключевыми факторами успешной реализации проекта будет являться подробный анализ и разработка стратегии перехода организации с одной отрасли на другую.

Заключение

В заключение выпускной квалификационной работы следует сделать вывод, что автором была достигнута поставленная цель, состоявшая в управлении проектом адаптации организации ООО «Водолей» к изменяющимся условиям внешней среды.

В результате исследования теоретических основ управления проектом в первой главе выпускной квалификационной работы автором было выявлено, что адаптация организации подразумевает ее способность приспосабливаться к изменяющимся внешним условиям. Для успешного существования в условиях конкуренции необходима гибкость организации и умение приспосабливаться к изменяющейся внешней среде. Общий смысл данной адаптации заключается в улучшении условий внутренней среды, чтобы достичь равновесия в отношениях с внешней средой. Основными особенностями адаптации организации являются: гибкость и реактивность, инновация, обучение персонала и стратегическое управление изменениями. К факторам внешней среды относят: микросреду и макросреду. В микросреду входят: поставщики, конкуренты, клиенты, инвесторы и партнеры. В макросреду входят: экономические, политические, социальные, технологические, экологические и юридические факторы. Каждый из перечисленных факторов оказывает непосредственное влияние на функционирование деятельности организации.

Управление является главным аспектом и именно от его качества зависит то, насколько организация будет готова к столкновению с изменяющимися условиями внешней среды, поэтому руководителю следует особое внимание уделить организации работы на предприятии по готовности к изменениям. Также в управление организацией к изменениям входят стратегии, которую компания выбирает, самостоятельно проведя предварительно анализ внутренней среды. Существует три основные стратегии: активная, пассивная и компенсационная. Активная стратегия предполагает наличие инициативы к изменяющимся

условиям, пассивная основана на ожидании, и компенсационная основывается на компенсации других видов деятельности от основной.

Также был рассмотрен SWOT-анализ, который представляет собой полезный инструмент самооценки для менеджмента. Однако определение сильных и слабых сторон компании, а также оценка возможностей и угроз, связанных с внешней средой, представляют собой сложную задачу.

Так, проект адаптации представляет собой оперативную работу, направленную на решение определённой задачи исходя из изменений во внешней среде. Чтобы эффективно управлять проектом адаптации необходимо воспользоваться: методами адаптации, которые представляют собой способы, используемые для приспособлений к изменяющимся условиям на рынке; принципами адаптации, которые сделают проект управления более простым и эффективным, за счёт включающих в себя правил; способами оценки адаптации организации, которые помогут увидеть эффективность применяемых методов. Помимо основных способов оценки адаптации, стоит обратить внимание на оценку эффективности адаптации предприятий к изменяющимся условиям внешней среды. С её помощью можно рассчитать коэффициент, который позволит оценить уровень успешности адаптации организации.

Из второй главы следует, что организация ООО «Водолей» представляет положительное финансовое состояние, но, обращая внимание на внешние факторы, влияющие на фирму, необходимо принять меры для устранения рисков, которые связаны с возможным снижением прибыли в будущем. Компания ООО «Водолей» представляет собой организацию, которая занимается перекупкой рыбной продукции и морепродуктов от поставщиков и продает другим компаниям с невысокой наценкой. Фирма имеет два офиса и один склад, на котором хранятся поставки от поставщиков.

Так, покупка продукции осуществляется как у импортеров, так и у отечественных поставщиков, но только на территории России. Основные поставщики находятся в Санкт-Петербурге, Мурманске, Москве, Нижнем Новгороде, Екатеринбурге и на Дальнем Востоке. Продажу рыбной продукции компания

производит на всей территории России, что является привлекательным для заказчиков. Основными покупателями являются компании-перекупщики, ИП и компании-переработчики.

На данном предприятии осуществляется линейная структура управления, где все работники подчиняются по уровням иерархии генеральному директору. Среди работников выделяют: главного бухгалтера, имеющего в подчинении бухгалтера, менеджеров по продажам, юриста и вспомогательный персонал, включающий грузчиков и уборщицу.

Таким образом, на деятельность организации в 2023 году в основном повлияла среда прямого воздействия, а конкретно: поставщики, с весомыми колебаниями в цене на товар, по причине введенных санкций и ограничениями правительства России на ввоз рыбной продукции на территорию страны; сбытовые посредники, которые недобросовестно относились к оплате, брали отсрочку, а в итоге банкротились; клиенты, у которых из-за повышения цен снизился спрос на рыбную продукцию и заказы стали в разы меньше. Как следствие, автор выделяет кредит взятый в банке, в размере 30 миллионов рублей с целью выживания на рынке. Данная организация, благодаря этим средствам, хоть и смогла в определенном смысле функционировать по сей день и получать прибыль, пусть и не большую, это не отменяет существенного долга организации перед банком, негативно сказывающаяся влияние на финансовое состояние компании.

Рассчитав коэффициент адаптации, и выявив, что он находится в промежутке от 0,75 до 1,0 и является средним уровнем, стоит обратить внимание как организация пытается удержаться на рынке. Но необходимо принять меры по увеличению прибыли и погашению долга. Рассмотрев SWOT-анализ и выявив слабые и сильные стороны, возможности и угрозы, у организации есть крупные шансы остаться «на плаву».

Так как продажи рыбной отрасли снижаются последние несколько лет, за исключением 2021 года, а она имеет значительный долг, стоит переквалифицировать организацию на нарастающую обороты отрасли - правильного питания.

Если компания дальше будет находиться в рыбной отрасли, она, вероятно, потерпит банкротство, как и ее конкуренты.

Из третьей главы следует, что для адаптации организации к изменяющимся условиям внешней среды ООО «Водолей» следует изменить свой основной вид деятельности с рыбной отрасли на отрасль правильного питания, с целью выживания на рынке и приспособления к изменившемуся спросу на продукты питания среди потребителей. Результатом данного проекта планируется увеличение выручки компании и занятие твердой позиции на рынке.

На реализацию проекта выделяется 5 месяцев, с июля по ноябрь включительно. Ответственным за проект и успешное его выполнение назначен руководитель проекта в лице генерального директора ООО «Водолей».

Бюджет проекта ожидается в размере 998,3 тыс. руб. включая оплату участникам проекта, рекламу и маркетинг.

И, подводя итог, можно утверждать, что проект по изменению основного вида деятельности для организации ООО «Водолей» является эффективным с целью адаптации организации к изменяющимся условиям внешней среды, а именно изменяющемуся спросу на рынке. Разработанные мероприятия положительно скажутся на предприятии и его продажах если будут соблюдены такие условия как: количество продаваемого товара в год, возрастание спроса и увеличение объемов продаж на 10% в отрасли правильного питания и средняя стоимость продаваемых товаров.

Ряд показателей, а именно: растущий рынок правильного питания, повышение конкурентоспособности, сокращение издержек и налаживание партнерств и сотрудничества свидетельствует о перспективности данного проекта.

Список литературы

1. Анна Сорокина: как адаптировать бизнес к изменениям [Электронный ресурс]. URL: <https://companies.rbc.ru/news/VkMvD88dUe/anna-sorokina-kak-adaptirovat-biznes-k-izmeneniyam/> (дата обращения: 21.04.2024)
2. В 2023 г продажи рыбы и морепродуктов в России сократились на 1,5% и составили 3,41 млн т. [Электронный ресурс]. URL: <https://marketing-rbc.ru.turbopages.org/turbo/marketing.rbc.ru/s/articles/14725/> (дата обращения: 20.04.2024)
3. Внешняя среда организации: понятие, факторы [Электронный ресурс]. URL: <https://zaochnik.com/spravochnik/menedzhment/osnovy-upravlencheskoj-deyatelnosti/vneshnjaja-sreda-organizatsii/> (дата обращения: 09.05.2024)
4. Гергаулов С.Г., Гагафова А.М., Кизова М.С. Стратегия адаптации сельскохозяйственных предприятий к рыночным условиям [Электронный ресурс]. URL: http://www.e-rej.ru/Articles/2006/Gerkaulov_Gedgafova_Kizova.pdf (дата обращения: 05.05.2024)
5. Г. ван ден Берг, П. Питерсма Ключевые модели менеджмента. 77 моделей, которые должен знать каждый менеджер / Г. ван ден Берг, П. Питерсма ; пер. с англ. В. Н. Егорова : агентство «Berenschot». - 7-е изд., электрон. —М. : Лаборатория знаний, 2021 с. 100 ISBN 978-5-93208-522-6. - Текст : электронный. – URL: <https://www.litres.ru/book/gerben-van-den-berg/kluchevye-modeli-menedzhmenta-77-modeley-kotorye-dolz-6651375/> (дата обращения: 01.05.2024)
6. Как идея правильного питания поменяла нашу реальность и что нас ждет дальше [Электронный ресурс]. URL: <https://style.rbc.ru/life/6501b8359a7947ff9347d4f7> (дата обращения: 27.04.2024).

7. Комарова В.Е. Особенности оперативного и стратегического управления фирмой / Материалы VIII Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум» [Электронный ресурс] URL: <https://scienceforum.ru/2016/article/2016022806> (дата обращения: 29.05.2024).
8. Кузоб Н.О., Кондратьева О.В. Внешняя среда организации и стратегии адаптации организаций к условиям рынка / Материалы IX Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум» [Электронный ресурс]. URL: <https://scienceforum.ru/2017/article/2017029628> (дата обращения: 19.04.2024).
9. Объединенная пресс-служба Росрыболовства Вводится запрет на ввоз продукции из рыбы и морепродуктов из недружественных стран [Электронный ресурс]. URL: <https://fish.gov.ru/news/2023/07/25/vvoditsya-zapret-na-vvoz-produkczii-iz-ryby-i-moreproduktov-iz-nedruzhestvennyh-stran/> (дата обращения: 02.05.2024)
10. Особенности адаптации деятельности предприятия к современным условиям [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-adaptatsii-deyatelnosti-predpriyatiya-k-sovremennym-usloviyam/viewer> (дата обращения: 29.04.2024)
11. Особенности адаптации деятельности сетевых организаций торговой сферы к изменяющимся условиям внешней среды [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-adaptatsii-deyatelnosti-setevyh-organizatsiy-torgovoy-sfery-k-izmenyayuschimsya-usloviyam-vneshney-sredy> (дата обращения: 08.05.2024).
12. Парахина В.Н. Теория организации : учебник / В.Н. Парахина, Т.М. Федоренко, Е.Ю. Шацкая. - 6-е изд, перераб. - М. : КНОРУС, 2021. - 360 с. — (Бакалавриат). ISBN 978-5-406-03378-4
13. Популярность псиллиума за последние годы [Электронный ресурс].

- URL: <https://fb.ru/article/538794/2023-psillium-dlya-pohudeniya-pravila-priema-i-realnyie-rezultaty> (дата обращения: 10.05.2024).
14. Поставщики, потребители и конкуренты [Электронный ресурс]. URL: <https://studfile.net/preview/1619690/page:5/> (дата обращения: 13.05.2024)
15. Структура отдела закупок и чем занимается тендерный отдел [Электронный ресурс]. URL: <https://specworkgid.ru/zakupki-i-tendery/otdel-zakupok.html> (дата обращения: 02.05.2024)
16. Суровцев В. Н. Адаптация сельскохозяйственного производства на Северо-Западе России к изменениям климата / В. Н. Суровцев, Е. Н. Паюрова, Ю. Н. Никулина, М. А. Пономарев ; Под редакцией Суровцева В.Н.. – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2021. – 176 с. – ISBN 978-5-902769-13-2.
17. Эффективный отдел продаж: как выстроить и управлять им [Электронный ресурс] URL: <https://xn--11agf.xn--plai/services/news/detail/effektivnyu-otdel-prodazh-kak-vystroit-i-upravlyat-im/> (дата обращения: 02.05.2024)
18. SWOT против SOAR [Электронный ресурс]. URL: <https://www.dekanblog.ru/2021/09/strategicheskii-menegement/analiz/swot-protiv-soar> (дата обращения: 27.04.2024)
19. SWOT-анализ: сильные и слабые стороны, возможности и угрозы [Электронный ресурс]. URL: <https://lred.ru/marketing/2101-swot-analiz> (дата обращения: 26.04.2024).
20. SWOT. Всё о SWOT-анализе [Электронный ресурс]. URL: <https://www.litres.ru/book/mba-tools/vse-o-swot-analize-69973474/> (дата обращения: 01.05.2024).
21. Отчет о финансовых результатах ООО «Водолей» за 2019 год [Электронный ресурс]. URL: <https://bo.nalog.ru/organizations-card/10988823#financialResult> (дата обращения: 26.04.2024).
22. Отчет о финансовых результатах ООО «Водолей» за 2020 год [Электронный ресурс]. URL: <https://bo.nalog.ru/organizations->

card/10988823#financialResult (дата обращения: 26.04.2024).

23. Отчет о финансовых результатах ООО «Водолей» за 2021 год [Электронный ресурс]. URL: <https://bo.nalog.ru/organizations-card/10988823#financialResult> (дата обращения: 26.04.2024).
24. Отчет о финансовых результатах ООО «Водолей» за 2022 год [Электронный ресурс]. URL: <https://bo.nalog.ru/organizations-card/10988823#financialResult> (дата обращения: 26.04.2024).
25. Отчет о финансовых результатах ООО «Водолей» за 2023 год [Электронный ресурс]. URL: <https://bo.nalog.ru/organizations-card/10988823#financialResult> (дата обращения: 26.04.2024).
26. Пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах ООО «Водолей» за 2019 год [Электронный ресурс]. URL: <https://bo.nalog.ru/organizations-card/10988823> (дата обращения: 29.04.2024).
27. Пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах ООО «Водолей» за 2020 год [Электронный ресурс]. URL: <https://bo.nalog.ru/organizations-card/10988823> (дата обращения: 29.04.2024).
28. Пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах ООО «Водолей» за 2021 год [Электронный ресурс]. URL: <https://bo.nalog.ru/organizations-card/10988823> (дата обращения: 29.04.2024).
29. Пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах ООО «Водолей» за 2022 год [Электронный ресурс]. URL: <https://bo.nalog.ru/organizations-card/10988823> (дата обращения: 29.04.2024).
30. Пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах ООО «Водолей» за 2023 год [Электронный ресурс]. URL: <https://bo.nalog.ru/organizations-card/10988823> (дата обращения: 29.04.2024).