

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический  
Кафедра экономики и менеджмента организации  
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент  
Направленность (профиль) образовательной программы Менеджмент органи-  
зации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой


- А.В. Васильева А.В. Васильева

« 07 » 06 2018 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**


на тему: Разработка управленческого решения по повышению эффективности  
реализации товаров АО «Амурснабсбыт»

Исполнитель  
студент группы 472 - об 1

05.06.18г. 

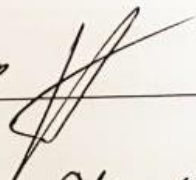
Т.С. Куницына

Руководитель  
доцент, канд. техн. наук

05.06.2018 

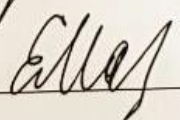
Л.В. Рыбакова

Консультант  
по экономической части  
доцент, канд. техн. наук

05.06.2018 

Л.В. Рыбакова

Нормоконтроль

05.06.2018 

Е.О. Матеишена

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Факультет экономический  
Кафедра экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой  
— А.В. Васильева  
подпись И.О. Фамилия

« 15 » 01 2018 г.

ЗАДАНИЕ

К бакалаврской работе студента Кушицкой Лидии Сергеевны

1. Тема бакалаврской работы (проекта) Разработка управленческого решения по повышению эффективности реализации товаров АО «Амурскэбедот»  
(утверждено приказом от 29.12.2017 № 3500-УБ)
2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта) 05.06.2018
3. Исходные данные к бакалаврской работе (проекту): учебная литература, периодические издания, интернет-источники, бухгалтерская финансовая отчетность предприятия
4. Содержание бакалаврской работы (проекта) (перечень подлежащих проработке вопросов):  
1. Теоретические аспекты эффективности реализации товаров  
2. Анализ текущего состояния АО «Амурскэбедот»  
3. Разработка управленческого решения по повышению эффективности реализации товаров АО «Амурскэбедот»
5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц графиков, схем, программных продуктов, иллюстрированного материала и т.п.) Устав АО «Амурскэбедот»  
Организационная структура АО «Амурскэбедот»; Отчет о финансовых результатах АО «Амурскэбедот» за 2016 и 2017 гг.; Бухгалтерский баланс АО «Амурскэбедот»; Сетевой график
6. Консультанты по бакалаврской работе (проекту) (с указанием относящихся к ним разделов) по экономической части Руданова Лидия Васильевна, доцент, к.т.н.
7. Дата выдачи задания 15.01.2018

Руководитель бакалаврской работы (проекта) Руданова Лидия Васильевна, доцент, к.т.н.  
Фамилия, Имя, Отчество, ученая степень, ученое звание

Задание принял к исполнению (дата): 15.01.2018 [подпись]  
(подпись студента)

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 97 страниц, 36 таблиц, 11 рисунков, 4 приложения, 61 источник.

РЕАЛИЗАЦИЯ ТОВАРОВ, ТОВАРЫ, ТОРГОВЛЯ, ПОКУПАТЕЛИ, УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, ВНЕШНЯЯ СРЕДА, ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА, ЭФФЕКТИВНОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ ТОВАРОВ, МАРКЕТИНГ, ПРОЕКТ, АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ, ОЦЕНКА РИСКОВ

Объектом исследования выступает АО «Амурснабсбыт».

Целью работы является разработка управленческого решения по повышению эффективности реализации товаров АО «Амурснабсбыт».

Практическая значимость работы заключается в том, что предложенные мероприятия могут быть применены в деятельности АО «Амурснабсбыт».

В качестве методологической основы для написания работы использовались различные учебные пособия, научные статьи, интернет ресурсы и внутренняя документация организации.

Диагностика состояния исследуемого объекта и разработка управленческого решения осуществлялись с применением различных методов системного анализа.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
1 Теоретические аспекты эффективности реализации товаров	9
1.1 Концепции менеджмента и его актуальные проблемы на современном этапе развития организаций	9
1.2 Процесс принятия управленческих решений в современной организации	14
1.3 Пути повышения и показатели эффективности реализации товаров	20
2 Диагностика текущего состояния АО «Амурснабсбыт»	26
2.1 Социально-экономическая характеристика АО «Амурснабсбыт» и анализ внутренней среды	26
2.2 Анализ внешней среды и оценка конкурентоспособности АО «Амурснабсбыт»	37
2.3 Анализ эффективности реализации товаров АО «Амурснабсбыт»	48
3 Разработка управленческого решения по повышению эффективности реализации товаров АО «Амурснабсбыт»	56
3.1 Формирование альтернатив и выбор оптимального управленческого решения	56
3.2 Проект реализации выбранных вариантов повышения эффективности реализации товаров	64
3.3 Оценка рисков и ожидаемая эффективность проекта реализации управленческого решения	77
Заключение	86
Библиографический список	90
Приложение А Устава АО «Амурснабсбыт»	98
Приложение Б Организационная структура АО «Амурснабсбыт»	114
Приложение В Отчет о финансовых результатах АО «Амурснабсбыт» за 2016 и 2017 годы	115

Приложение Г Бухгалтерский баланс АО «Амурснабсбыт»	120
Приложение Д Сетевой граф	123

## ВВЕДЕНИЕ

В последнее время торговые организации сталкиваются с очень высоким уровнем конкуренции. В большей степени это касается крупных организаций, они ощущают колоссальное влияние со стороны более мелких и амбициозных компаний. Такое влияние неизбежно влечет за собой сокращение объемов реализации товаров, что в свою очередь негативно сказывается на финансовом состоянии организаций. Организации вынуждены применять новые подходы к повышению эффективности реализации своих товаров. Для этого необходимо грамотно и своевременно применять именно те управленческие решения, которых требует текущая ситуация. В этом и заключается актуальность данной темы.

Реализация товаров является важнейшим заключительным этапом коммерческой деятельности торговых организаций и предприятий. От того, насколько успешно выполнены коммерческие операции, связанные с реализацией товаров, зависит эффективность их работы, а также бесперебойность снабжения розничной торговой сети товарами.

Розничный товарооборот является одним из основных экономических показателей, по которому оценивается хозяйственная деятельность организаций задействованных в торговле. Товарооборот характеризует процесс движения товаров посредством актов купли-продажи.

В условиях рыночной экономики невозможно добиться стабильности, успешного функционирования без четкого и эффективного планирования деятельности организации, постоянного сбора и аккумуляции информации как о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов, так и о собственных перспективах и возможностях.

В качестве объекта для написания выпускной квалификационной работы выступает акционерное общество «Амурснабсбыт», основным видом деятельности которого является розничная торговля строительными материалами, не включенными в другие группировки, в специализированных магазинах.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка управленческого решения по повышению эффективности реализации товаров АО «Амурснабсбыт».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты эффективности реализации товаров;
- изучить социально-экономическую характеристику АО «Амурснабсбыт»;
- провести анализ внутренней среды организации;
- провести анализ внешней среды АО «Амурснабсбыт» с рассмотрением конкурентоспособности исследуемого объекта и оценить его конкурентные преимущества по отношению к основным конкурирующим организациям;
- провести анализ эффективности реализации товаров АО «Амурснабсбыт»;
- сформировать альтернативные решения ключевой проблемы организации и выбрать оптимальное управленческое решение;
- представить проект реализации выбранных вариантов повышения эффективности реализации товаров;
- провести оценку рисков и ожидаемой эффективности проекта реализации управленческого решения.

Первый раздел выпускной квалификационной работы освещает теоретические аспекты эффективности реализации товаров. В данном разделе рассмотрены концепции менеджмента и его актуальные проблемы на современном этапе развития организаций. Также в данном разделе работы становится необходимым рассмотреть процесс принятия управленческих решений в современной организации, а также пути повышения и показатели эффективности реализации товаров. Изучение данных теоретических аспектов необходимо для написания второго и третьего разделов работы.

Во втором разделе работы проведена диагностика текущего состояния деятельности исследуемого объекта. В рамках раздела предполагается рассмотрение социально-экономической характеристики организации, проведение анализа внутренней, внешней среды и оценки конкурентоспособности исследуемого объекта. Также в рамках раздела становится необходимым проведение анализа эффективности реализации товаров организации. Изучение всех этих аспектов позволяет выявить ключевые проблемы в деятельности организации.

В третьем разделе работы было разработано управленческое решение по повышению эффективности реализации товаров.

В качестве методологической основы для написания работы будут использованы различные учебные пособия, научные статьи, интернет ресурсы и внутренняя документация организации.

Диагностика состояния исследуемого объекта и разработка управленческого решения будут осуществляться с применением различных методов системного анализа.



# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ТОВАРОВ

## 1.1 Концепции менеджмента и его актуальные проблемы на современном этапе развития организаций

Современный этап преобразований в России характеризуется переходом в новую фазу инновационного развития, для которой свойственно качественное изменение условий функционирования экономики. В этих условиях хозяйствующие субъекты вынуждены пересматривать стратегии своего рыночного поведения на рынке. Действующие и вновь возникающие субъекты рыночной экономики – частные и акционизируемые предприятия – используют для управления теорию и практику менеджмента, в основе которого лежат принципы адаптивности, эффективности и социальной ответственности. Успех деятельности предприятия во многом определяется политикой менеджмента. Современный менеджмент сегодня рассматривается как специфическая функция и специфический инструмент для обеспечения достижения организациями запланированного результата. Выполнение этой задачи требует расширить сферу ответственности менеджера, в которую входят все факторы, влияющие на деятельность организации, и ее результаты: как внутренние, так и внешние, как подконтрольные, так и полностью от нее независимые. Это обстоятельство требует стратегического подхода к управлению как по вертикали (на всех иерархических уровнях), так и по горизонтали (управление функциональными областями). При этом человеческий фактор становится ключевым фактором успеха функционирования предприятия, что нашло отражение в современных принципах управления.<sup>1</sup>

В истории менеджмента выделяют четыре важнейшие концепции управления, которые внесли существенный вклад в развитие его современной теории

---

<sup>1</sup> Роздольская И.В., Яковлева Л.Р. Современные проблемы менеджмента / И.В. Роздольская, Л.Р. Яковлева // Международный журнал экспериментального образования. № 4-1, 2013. С. 89.

и практики<sup>2</sup>:

- научное;
- административное;
- с позиций психологии и человеческих отношений;
- с позиций науки о поведении.

Концепция научного управления получила развитие в США с начала 20 в. Ее основоположником стал американский инженер Фредерик Тейлор, книгу которого «Принципы научного управления» считают началом признания менеджмента наукой и самостоятельной областью исследования.

Тейлор разработал систему научной организации труда, построенную на пяти основных принципах:

1) Научный отбор рабочих. Эффективное производство требует подбора по каждому виду работ соответствующего рабочего, который имеет для этого особые способности. Для проверки способностей разрабатываются тесты.

2) Научное изучение труда и обучение рабочих. Научное изучение затрат времени, движений, усилий должно развиваться, чтобы возможно было тренировать и обучать рабочего для достижения максимальной эффективности производства.

3) Специализация работы. Производство должно быть разделено на составные части, и все рабочие становятся специалистами по своим видам работ.

4) Важность побудительных мотивов.

5) Справедливое распределение ответственности между рабочими и управляющими.

Крупнейшими последователями Фредерика Тейлора были его соотечественники Френк Гилберт и Лилиан Гилберт. Их работы акцентировали внимание на том, что сегодня известно как человеческий ресурс управления.

Концепция административного управления направлена на разработку общих проблем и принципов управления организацией в целом.

У истоков классической теории управления стоял француз Анри Файоль,

---

<sup>2</sup> Ауезова К.Т. Учебно-методическое пособие по дисциплине Менеджмент. Астана. Изд-во ЕНУ, 2014. – 77 с.

считающийся «отцом научного менеджмента».

Глубоко осмыслив закономерности функционирования организации, А. Файоль сформулировал знаменитых 14 принципов административного управления, которые сохраняют, свое значение и по сей день. В его интерпретации они звучат следующим образом<sup>3</sup>:

- 1) разделение труда;
- 2) власть и ответственность;
- 3) дисциплина;
- 4) единоначалие;
- 5) единство руководства;
- 6) подчинение частных интересов общим;
- 7) вознаграждение;
- 8) степень централизации;
- 9) иерархия руководителей;
- 10) порядок;
- 11) справедливость;
- 12) постоянство состава персонала;
- 13) инициатива;
- 14) единение персонала.

Последователем идей Анри Файоля стал инженер-механик Г. Эмерсон, вершиной исследований которого явились сформулированные им 12 принципов производительности.<sup>4</sup>

Концепция управления с позиций психологии и человеческих отношений впервые определила менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц». Исследования, проведенные американским психологом Абрахамом Маслоу, показали, что мотивами поступков людей являются не экономические силы, как считали сторонники научного управления, а различные потребности, которые не всегда могут быть удовлетворены деньгами. Речь

---

<sup>3</sup> Миршев В.И. История управленческой мысли. М.: Проспект, 2016. – 747 с.

<sup>4</sup> Там же.

шла о том, что производительность труда рабочих могла повышаться не столько в связи с увеличением заработной платы, сколько в результате изменения отношений между рабочими и менеджерами, повышения удовлетворенности своим трудом и климатом в коллективе.

Концепция управления с позиций науки о поведении - теория, получившая развитие в шестидесятые годы двадцатого века. Ее основное кредо - повышение эффективности деятельности организации в результате активизации ее человеческих ресурсов. Она включает исследование различных аспектов социального воздействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации в организациях, лидерства, изменений содержания работы и качества трудовой жизни. Основная цель концепции - оказать помощь работнику в осознании своих возможностей путем применения положений поведенческих наук к построению и управлению организацией.<sup>5</sup>

Розничная торговля оказывает значительное влияние на экономику регионов и страны в целом. В настоящее время сфера торговли претерпевает значительные изменения, в том числе связанные с новыми подходами к выстраиванию партнёрских отношений по всей длине канала распределения, более того, конечный потребитель становится активным участником общественного воспроизводства. Для эффективного функционирования и принятия своевременных управленческих решений торговым компаниям необходимо систематически проводить оценку факторов, которые влияют на функционирование данной сферы экономической деятельности<sup>6</sup>

Стоит понимать, что большинство крупных торговых компаний, рассматривая стадии жизненного цикла организации, находятся на этапе зрелости. На рисунке 1 представим стадии жизненного цикла организации.

На этапе зрелости организации уровень продаж стабилизируется, рост замедляется. Такая ситуация вызвана высоким уровнем конкуренции и насыщением рынка. На этапе зрелости компании также могут приносить хороший уро-

---

<sup>5</sup> Герчикова И.Н. Менеджмент. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 512 с.

<sup>6</sup> Носкова Е.В. Оценка факторов, влияющих на развитие розничной торговли Дальневосточного федерального округа // Региональная экономика и управление. № 3 (51), 2017. - С .22-41.

вень прибыли, если имеют правильно сбалансированный портфель продуктов. Основной задачей бизнеса становится максимизация прибыли, что может быть достигнуто повышением стабильности работы и эффективности управления. Все управленческие ресурсы компании сфокусированы на внутренней эффективности, установлении жесткого контроля за ключевыми процессами.

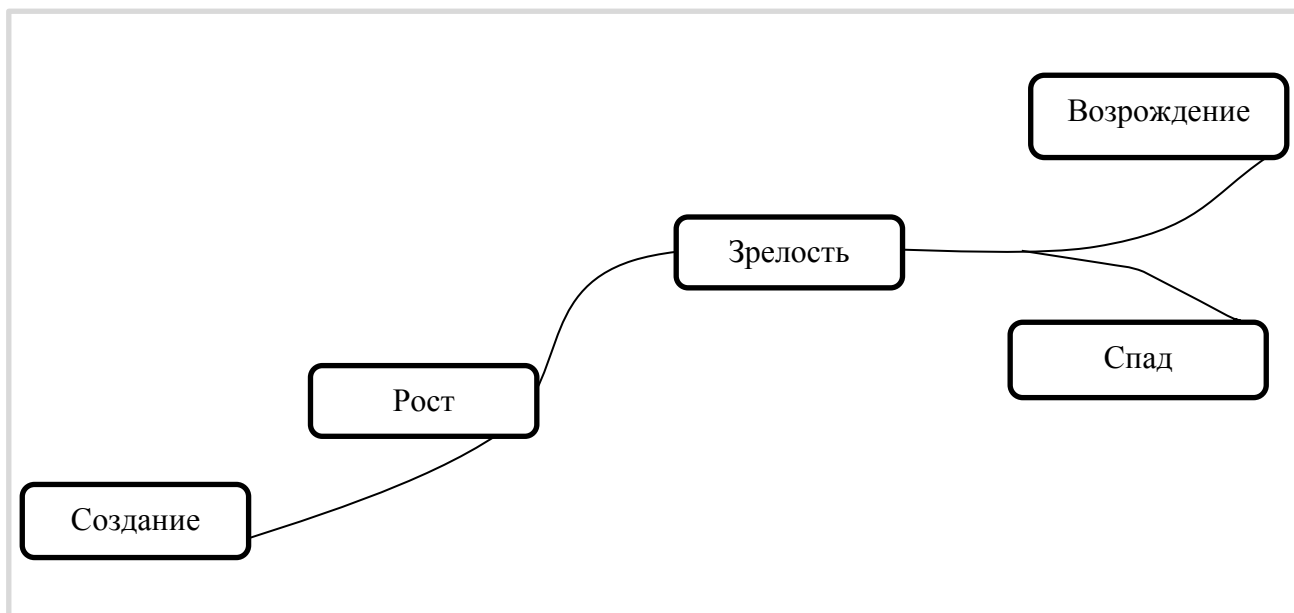


Рисунок 1 – Стадии жизненного цикла организации

На этапе зрелости делегирование власти уменьшается, появляется консерватизм в принятии решений и бюрократизируется структура компании. Внедренные процессы контроля и координации процессов создают определенную волокиту, замедляется процесс принятия решений. Каждое решение анализируется со всех сторон и принимается очень взвешенно. Целью работы становится улучшение того, чего уже достигла организация.

В развитии ассортимента компания также придерживается взвешенного подхода: детально контролирует расходами и оптимизирует ассортимент. Разработка направлена на поддержание продукта, не на создание реальных рискованных инноваций. Пока продажи и прибыль компании стабильны, она не предпринимает никаких решений в сторону изменения своего курса. Инновационный потенциал компании снижается, а все инновационные проекты и решения не получают требуемой поддержки и значимого финансирования.

Основными проблемами, оказывающими влияние на крупные торговые компании, являются:

- сокращение темпов роста;
- сокращение объемов реализации товаров;
- давление со стороны более молодых и амбициозных конкурентов;
- отсутствие перспектив дальнейшего развития.

В конечном результате организации из стадии роста переходят либо в стадию спада, либо в стадию возрождения. Данный переход во многом зависит от профессионализма лица принимающего ключевые решения. Компания, отказываясь от любых инноваций и не идя на минимальный риск переходит в режим жесткой экономии и сокращения затрат. В этом случае может начаться выход организации с отрасли. Если у компании есть силы и возможности, она начинает бороться за свое существование и переходит к стратегии диверсификации бизнеса, развитию инноваций и новым приобретениям.

## **1.2 Процесс принятия управленческих решений в современной организации**

Во все времена управленческие решения играли важную роль в развитии организаций. Со временем процесс и типология принятия управленческих решений стали более практичны и удобны в использовании.

Принятие решения - это процесс анализа, прогнозирования и оценки ситуации, выбора и согласования наилучшего альтернативного варианта достижения поставленной цели.<sup>7</sup>

Следовательно, процесс принятия решения - это процесс выбора лицом, принимающим решение наиболее эффективного варианта из множества альтернатив.

Данный процесс - это деятельность, осуществляемая по определенной технологии с использованием различных методов и технических средств, направленная на разрешение определенной управленческой ситуации путем формирования, а затем реализации воздействия на объект управления. В орга-

---

<sup>7</sup> Петров А.А. Основы управления. Издательство «Проспект», 2017. – 212 с.

низационном аспекте данный процесс представляет собой совокупность закономерно следующих друг за другом в определенной временной и логической последовательности этапов, между которыми существуют сложные прямые и обратные связи. Каждому этапу соответствуют конкретные трудовые действия, направленные на выработку и реализацию решения. Эту повторяющуюся систему действий принято называть технологией процесса выработки и реализации решений.<sup>8</sup>

Менеджер должен быть озабочен не самим выбором альтернативы, а разрешением определенной управленческой проблемы. Для разрешения же проблемы очень часто требуется не единичное решение, а определенная последовательность решений и их осуществление.

На любом уровне менеджер должен справляться с целым потоком решений. Некоторые решения похожи на те, которые были приняты ранее, другие - совершенно новые, при этом столь важны, что требуют тщательного обдумывания. В данном случае менеджер будет являться лицом, принимающим решение. Решения иногда следует принимать самостоятельно, иногда - взаимодействуя с другими людьми. Во многих случаях решения принимаются коллективно. В качестве лица, принимающего решение, при этом выступает группа людей. Их влияние на процесс принятия решения, информация, которой они владеют, интересы, которые они преследуют, могут при этом как совпадать, так и различаться. В рамках нормативного подхода встает проблема определения круга лиц, которые должны быть включены в состав группы, принимающей решение, и тех, кого надо привлечь в качестве экспертов (источников информации), а значит решение - это не одномоментный акт, а результат процесса, развивающегося во времени и имеющего определенную структуру. Исходя из этого, можно дать следующее определение этого процесса.<sup>9</sup>

Процесс принятия решений - это циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации

---

<sup>8</sup> Кричевский М.Л. Методы исследования в менеджменте. М.: КНОРУС, 2016. – 296 с.

<sup>9</sup> Друкер Питер Ф. Менеджмент. М., 2014. – 992 с.

и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, принятии решения и организации его выполнения. А под технологией принятия управленческих решений следует понимать состав и последовательность процедур, приводящих к решению проблем организации, в комплексе с методами разработки и оптимизации альтернатив.<sup>10</sup>

Технология менеджмента рассматривает управленческое решение как процесс, состоящий из трех стадий: подготовка решения; принятие решения; реализация решения.

На стадии подготовки управленческого решения проводится экономический анализ ситуации на микро и макроуровне, включающий поиск, сбор и обработку информации, а также выявляются и формируются проблемы, требующие решения.

На стадии принятия решения осуществляется разработка и оценка альтернативных решений и курсов действий, проводимых на основе многовариантных расчетов; производится отбор критериев выбора оптимального решения; выбор и принятие наилучшего решения.

На стадии реализации решения принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, осуществляется контроль за ходом его выполнения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата от выполнения решения. Каждое управленческое решение имеет свой конкретный результат, поэтому целью управленческой деятельности является нахождение таких форм, методов, средств и инструментов, которые могли бы способствовать достижению оптимального результата в конкретных условиях и обстоятельствах.

Управленческие решения могут быть обоснованными, принимаемыми на основе экономического анализа и многовариантного расчета, и интуитивными, которые, хотя и экономят время, но содержат в себе вероятность ошибок и неопределенность.

Принимаемые решения должны основываться на достоверной, текущей и

---

<sup>10</sup> Злобина Н.В. Управленческие решения. Изд-во ТГТУ, 2013. – 79 с.



прогнозируемой информации, анализе всех факторов, оказывающих влияние на решения, с учетом предвидения его возможных последствий.

Руководители обязаны постоянно и всесторонне изучать поступающую информацию для подготовки и принятия на ее основе управленческих решений, которые необходимо согласовывать на всех уровнях внутрифирменной иерархической пирамиды управления.

Количество информации, которую необходимо переработать для выработки эффективных управленческих решений, настолько велико, что оно давно превысило человеческие возможности. Именно трудности управления современным крупномасштабным производством обусловили широкое использование электронно-вычислительной техники, разработку автоматизированных систем управления, что потребовало создания нового математического аппарата и экономико-математических методов.

Наиболее целостное и наглядное представление о процессе принятия решений даст схема, отражающая его основные стадии и порядок их следования (рисунок 2).



Рисунок 2 - Процесс принятия управленческих решений

Следует отметить, что представленная схема - это идеализированная модель, так как реальные процессы принятия решений вследствие разнообразия организаций, ситуаций и проблем, требующих решения, как правило, от нее отличаются, т.е. фактически структура процесса принятия решения во многом определяется ситуацией и решаемой проблемой.

Рассмотрим содержание каждой из основных процедур процесса принятия решения.

1) Анализ ситуации. Анализ управленческой ситуации требует сбора и обработки информации. Этот этап выполняет функцию восприятия организацией внешней и внутренней среды. Данные о состоянии основных факторов внешней среды и положении дел в организации поступают к менеджерам и специалистам, которые классифицируют, анализируют информацию и сравнивают реальные значения контролируемых параметров с запланированными или прогнозируемыми, что позволяет им выявить проблемы, которые следует решать.

2) Идентификации проблемы. Первый шаг на пути решения проблемы - ее определение. Правильно сформулировать проблему - значит наполовину решить ее. Существует два взгляда на сущность проблемы. Согласно одному из них проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты или существует отклонение от заданного уровня. В соответствии с другим как проблему следует рассматривать также и потенциальную возможность повышения эффективности. Объединив оба эти подхода, понимают проблему расхождение между желаемым и реальным состоянием управляемого объекта.

3) Определение критериев выбора. Прежде чем рассматривать возможные варианты решения возникшей проблемы, руководителю необходимо определить показатели, по которым будет производиться сравнение альтернатив и выбор наилучшей.

4) Разработка альтернатив. В идеале желательно выявить все возможные альтернативные пути решения проблемы, только в этом случае решение может быть оптимальным. Однако на практике руководитель не располагает (и не мо-

жет располагать) такими запасами знаний и времени, чтобы сформулировать и оценить каждую возможную альтернативу.

5) Выбор альтернативы. Разработанные возможные варианты решения проблемы необходимо оценить, т.е. сравнить достоинства и недостатки каждой альтернативы и объективно проанализировать вероятные результаты их реализации. Для сопоставления вариантов решения необходимо иметь стандарты или критерии, по которым их можно сравнивать. Такие критерии выбора были установлены на третьем этапе. С их помощью и производится выбор наилучшей альтернативы.

6) Согласование решения. В современных системах управления в результате разделения труда сложилось положение, при котором подготавливают, разрабатывают решения одни работники организации, принимают или утверждают - другие, а выполняют - третьи. Именно организация, а не отдельный руководитель должна реагировать на возникающие проблемы. И не один руководитель, а все члены организации должны стремиться к повышению эффективности её работы. Поэтому в групповых процессах принятия решений весьма существенную роль играет стадия согласования.

7) Управление реализацией. Для успешной реализации решения, прежде всего, необходимо определить комплекс работ и ресурсов и распределить их по исполнителям и срокам, а значит предусмотреть, кто, где, когда и какие действия должен предпринять, и какие для этого необходимы ресурсы. Если речь идет о достаточно крупных решениях, это может потребовать разработки программы реализации решения.

8) Контроль и оценка результатов. Даже после того как решение окончательно введено в действие, процесс принятия решений не может считаться полностью завершенным, так как необходимо еще убедиться, оправдывает ли оно себя. На этом этапе производятся измерение и оценка последствий решения.

Современные условия хозяйствования и управления достаточно резко усложнились и соответственно усложнились условия подготовки и реализации решений. Возросли требования к уровню профессионализма разработчиков и

лиц, принимающих решения. Знаний и опыта одного даже очень грамотного и профессионального человека недостаточно для того, чтобы принять качественное управленческое решение. Поэтому увеличивается роль значимости моделей коллективного (партиципативного) принятия решений, оказывающих положительное влияние не только на процесс выработки решения, но и на высокий уровень его исполнения.

### **1.3 Пути повышения и показатели эффективности реализации товаров**

Реализация товаров – это деятельность предприятий торговли, направленная на удовлетворения потребительского спроса на товары, связанная с организацией системы торговли, доставки, хранения, упаковки, сортировки товаров, рекламы, распространения информации о товарах, местах и способах их приобретения потребителями.<sup>11</sup>

Из-за неравномерности продаж, неустойчивости экономического роста, повышения расходов на зарплату, жесткой конкуренции и других факторов для многих торговых организаций приоритетное значение имеет повышение эффективности реализации товаров или же умелой реализации стратегии розничной торговли. Эффективность выражается различными способами<sup>12</sup>:

- как отношение затрат к объему продаж в процентах;
- как время, необходимое кассиру на выполнение транзакции;
- исходя из процента клиентов, которые делают покупки в «средний» день;
- как размер прибыли;
- как объем продаж на квадратный метр;
- как оборачиваемость товарных запасов;
- как рост объемов продаж и т.д.

Для удовлетворения каждого из этих критериев эффективности торговые

---

<sup>11</sup> Ковалев К.Ю., Уваров С.А. Щеглов П.Е. Логистика в розничной торговле: как построить эффективную сеть. СПб.: Питер, 2016. – 272 с.

<sup>12</sup> Ленчук Е.Б. Новая промышленная политика России в контексте обеспечения технологической независимости. Алетейня, 2016. – 334 с.

организации должны максимально квалифицированно реализовать свою стратегию. Основным вопросом, оценивая эффективность торговли, заключается в следующем: «можно ли получить запланированные объемы продаж и прибыли, одновременно сохраняя контроль над затратами?». Поскольку разным комплексам стратегий соответствуют разные потребности в ресурсах, касающиеся размещения магазина, его оборудования, количества и квалификации персонала и т.д., критерии эффективности должны соответствовать нормам каждого типа комплекса стратегий. Кроме того, увеличение объема продаж нужно оценивать корректно, сравнивая показатели для одинаковых сезонов и магазинов. В противном случае данные будут искаженными за счет сезонных колебаний и/или разной площади магазинов.

Эффективность реализации товаров можно повысить различными способами:

- улучшить производительность работы сотрудников;
- увеличить объем продаж в расчете на квадратный метр площади магазина;
- совершенствуя программу обучения сотрудников;
- применяя более масштабную рекламную кампанию;
- снижая затраты за счет автоматизации различных бизнес-процессов;
- передавая поставщикам некоторые задачи;
- используя различные скидки и акции;
- сменяя поставщиков на тех, чьи цены будут более низкими;
- проявляя большую гибкость в работе и т.д.

Реализуя товары через розничную сеть необходимо понимать, что эффективность нельзя рассматривать только с точки зрения сокращения затрат. Чрезмерная экономия может привести к потере приверженных клиентов.

Также на эффективность реализации может повлиять выход на новый рынок сбыта или начало торговли при помощи сети интернет.

Торговля через интернет становится все более привлекательным направ-

лением для организаций находящихся в стадии зрелости.

Длительная история успеха приводит к образованию прочно укоренившихся в сознании всех работников представлений и, как следствие, мощной культуры. В условиях стабильных внешней и внутренней среды это является преимуществом.

Однако если в среде происходят изменения, некоторые из этих представлений могут превратиться в обузу, и именно по причине своей силы. Стадия зрелости иногда наступает в тот момент, когда организация больше не может расти: она насытила все свои рынки или ее продукты устарели. Зрелость не всегда связана с возрастом, размером или числом сменившихся поколений менеджеров, а скорее отражает взаимодействия между продукцией организации и средой, точнее, ее возможностями и ограничениями.

Возраст имеет значение в том случае, если необходимо изменить культуру организации. Если за ее плечами стоит длинная история успешной работы с определенными представлениями о себе и о среде, то маловероятно, что организация захочет подвергнуть их сомнению. Даже если сомнения осознаются членами организации, те, вероятнее всего, предпочтут ничего не менять, поскольку с этими представлениями достигнуты прошлые успехи, и они служат источником гордости и самоуважения. Теперь представления выступают в роли фильтров, мешая менеджерам понимать суть необходимых для выживания и обновления альтернативных стратегий. Именно это сейчас и происходит с АО «Амурснабсбыт». Организация зашла в тупик своего развития, неправильно считать, что многолетний опыт работы позволит процветать организации в дальнейшем. Организация, находясь в стадии зрелости должна либо применить кардинальные шаги по развитию, либо быть готовой к тому, что ее вытиснут с рынка более молодые и амбициозные конкуренты.

Рассмотрим основные показатели оценки эффективности работы торговых предприятий, к ним относятся:

– Рентабельность продаж по валовой прибыли. Данный показатель отражает величину валовой прибыли, приходящуюся на каждый рубль выручки от

продаж.

– Операционная рентабельность продаж. Показатель говорит о том, сколько процентов прибыли содержится в одном заработанном рубле после вычета уплаченных налогов.

– Рентабельность продаж по чистой прибыли. Показывает, какую сумму прибыли получает предприятие с каждого рубля проданной продукции.

– Чистая рентабельность. Показатель отражает величину прибыли, которую получит организация на единицу стоимости капитала.

– Рентабельность затрат. Показывает, сколько организация получает прибыли с каждого рубля, затраченного на производство и реализацию продукции или товаров.

Расчет рентабельность продаж по валовой прибыли производится по формуле 1.

$$\text{Рентабельность продаж по валовой прибыли} = \frac{\text{Валовая прибыль}}{\text{Выручка}} * 100 \%. \quad (1)$$

Операционная рентабельность рассчитывается по формуле 2.

$$\text{Операционная рентабельность} = \frac{\text{Прибыль до налогообложения}}{\text{Выручка}} * 100 \%. \quad (2)$$

Рентабельность продаж по чистой прибыли рассчитывается по формуле 3.

$$\text{Рентабельность продаж по чистой прибыли} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка}} * 100 \%. \quad (3)$$

Чистая рентабельность засчитывается по формуле 4.

$$\text{Чистая рентабельность} = \frac{\text{Прибыль до налогообложения}}{\text{Средняя величина активов}} * 100 \%. \quad (4)$$

Рентабельность затрат исчисляется по формуле 5.

$$\text{Рентабельность затрат} = \frac{\text{Прибыль до налогообложения}}{\text{Полная себестоимость проданных товаров}} * 100 \%. \quad (5)$$

Далее рассмотрим коэффициенты состояния основных средств, таких как:

- Фондорентабельность. Показывает размер прибыли, приходящейся на единицу стоимости основных производственных средств.
- Фондоотдача. Показывает, какова отдача за каждый вложенный рубль в основные средства.
- Фондоемкость. Показатель отражает сумму основных средств, приходящихся на каждый рубль готовой продукции.

Фондорентабельность рассчитывается по формуле 6.

$$\text{Фондорентабельность} = \frac{\text{Прибыль до налогообложения}}{\text{Средняя стоимость внеоборотных активов}} * 100\%. \quad (6)$$

Фондоемкость рассчитывается по формуле 7.

$$\text{Фондоемкость} = \frac{\text{Среднегодовая стоимость основных средств на начало года}}{\text{Выручка от продаж}} * 100 \%. \quad (7)$$

Фондоотдача является обратным показателем фондоемкости и рассчитывается по формуле 8.

$$\text{Фондоотдача} = \frac{\text{Выручка от продаж}}{\text{Средняя стоимость основных средств на начало года}} * 100 \%. \quad (8)$$

Вышеуказанные показатели будут использованы во второй главе выпускной квалификационной работы, для проведения анализа внутренней среды организации.



Обобщая материал теоретической части выпускной квалификационной работы отметим следующее:

В первой главе были рассмотрены концепции менеджмента и его актуальные проблемы на современном этапе развития организаций. Ввиду многообразия информации, было решено рассмотреть четыре важнейшие концепции управления, которые внесли существенный вклад в развитие современной теории и практики менеджмента: научное; административное; с позиций психологии и человеческих отношений; с позиций науки о поведении. В рамках подраздела были представлены стадии жизненного цикла организаций и ключевые проблемы, с которыми сталкиваются крупные торговые предприятия.

Был рассмотрен процесс принятия управленческих решений в современной организации. Принятие управленческих решений является одной из ключевых обязанностей менеджера. Представленная теоретическая информация найдет свое отражение в третьей части выпускной квалификационной работы.

Завершением теоретической части стало рассмотрение путей повышения эффективности реализации товаров. В рамках раздела были обозначены основные показатели оценки эффективности работы торговых предприятий. Данные показатели в дальнейшем будут использованы для проведения анализа внутренней среды во втором разделе выпускной квалификационной работы.

## 2 ДИАГНОСТИКА ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО «АМУРСНАБСБЫТ»

### **2.1 Социально-экономическая характеристика АО «Амурснабсбыт» и анализ внутренней среды**

Полное официальное наименование общества: Акционерное общество «Амурснабсбыт».

Сокращенное наименование Общества: АО «Амурснабсбыт».

АО «Амурснабсбыт» является правопреемником управления снабжения и сбыта Амурского облисполкома, образованного в 1956 году. За годы экономических реформ «Амурснабсбыт» не только сохранил, но и увеличил свой потенциал, расширил круг поставщиков, обновил ассортимент поставляемых товаров, освоил новые виды деятельности и услуг.

Место регистрации Общества: г. Благовещенск, Амурской области, ул. Мухина,152.

Уставный капитал АО «Амурснабсбыт» составляет 753 438 рублей и разделен на 376 719 обыкновенных акций.

Факс: (416-2)-35-25-96; 35-27-71.

Банковские реквизиты:

ИНН 2801012033.

КПП 280101001.

Р/сч 40702810603010100153.

Дальневосточный банк ПАО «Сбербанк России» г. Хабаровск.

К/сч 30101810600000000608 в ГРКЦ ГУ Банка России по Хабаровскому краю.

БИК 040813608.

ОКОНХ 80190.

ОКПО 03411689.

ОГРН 1022800518872.

ОКДП 5219.

ОКВЭД 52.46.7.

Отгрузочные реквизиты:

Ст. Благовещенск

Код станции: 954704

Забайкальская ж/д

Код получателя: 7947

Виды деятельности организации в соответствии с кодами ОКВЭД представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Виды деятельности АО «Амурснабсбыт»

Код ОКВЭД	Виды деятельности
1	2
Основной вид деятельности	
47.52.7	Торговля розничная строительными материалами, не включенными в другие группировки, в специализированных магазинах
Дополнительные виды деятельности	
10.13.1	Производство соленого, вареного, запеченого, копченого, вяленого и прочего мяса
10.13.2	Производство колбасных изделий
10.13.3	Производство мясных (мясосодержащих) консервов
10.13.4	Производство мясных (мясосодержащих) полуфабрикатов
10.13.5	Производство кулинарных мясных (мясосодержащих) изделий
10.13.6	Производство прочей пищевой продукции из мяса или мясных пищевых субпродуктов
10.13.7	Производство муки и гранул из мяса и мясных субпродуктов, непригодных для употребления в пищу
10.71	Производство хлеба и мучных кондитерских изделий, тортов и пирожных недлительного хранения
10.72	Производство сухарей, печенья и прочих сухарных хлебобулочных изделий, производство мучных кондитерских изделий, тортов, пирожных, пирогов и бисквитов, предназначенных для длительного хранения
10.73.1	Производство макаронных изделий
46.34	Торговля оптовая напитками
46.4	Торговля оптовая непродовольственными потребительскими товарами
46.43.1	Торговля оптовая электрической бытовой техникой
46.44.2	Торговля оптовая чистящими средствами
46.45.2	Торговля оптовая туалетным и хозяйственным мылом
46.47.1	Торговля оптовая бытовой мебелью
46.49.49	Торговля оптовая прочими потребительскими товарами, не включенными в другие группировки
46.73.1	Торговля оптовая древесным сырьем и необработанными лесоматериалами
46.73.2	Торговля оптовая пиломатериалами

1	2
46.73.4	Торговля оптовая лакокрасочными материалами
46.74.1	Торговля оптовая скобяными изделиями
47.11.1	Торговля розничная замороженными продуктами в неспециализированных магазинах
47.11.2	Торговля розничная незамороженными продуктами, включая напитки и табачные изделия, в неспециализированных магазинах
47.19	Торговля розничная прочая в неспециализированных магазинах
47.24	Торговля розничная хлебом и хлебобулочными изделиями и кондитерскими изделиями в специализированных магазинах
47.25.1	Торговля розничная алкогольными напитками, включая пиво, в специализированных магазинах
47.51.1	Торговля розничная текстильными изделиями в специализированных магазинах
47.52.2	Торговля розничная лакокрасочными материалами в специализированных магазинах
47.52.6	Торговля розничная садово-огородной техникой и инвентарем в специализированных магазинах
47.53.3	Торговля розничная обоями и напольными покрытиями в специализированных магазинах
47.54	Торговля розничная бытовыми электротоварами в специализированных магазинах
47.59.2	Торговля розничная различной домашней утварью, ножевыми изделиями, посудой, изделиями из стекла и керамики, в том числе фарфора и фаянса в специализированных магазинах
47.59.3	Торговля розничная осветительными приборами в специализированных магазинах
47.59.9	Торговля розничная бытовыми изделиями и приборами, не включенными в другие группировки, в специализированных магазинах
47.71.2	Торговля розничная нательным бельем в специализированных магазинах
47.71.6	Торговля розничная чулочно-носочными изделиями в специализированных магазинах
47.72.1	Торговля розничная обувью в специализированных магазинах
47.75.2	Торговля розничная туалетным и хозяйственным мылом в специализированных магазинах
47.78	Торговля розничная прочая в специализированных магазинах
47.78.9	Торговля розничная непродовольственными товарами, не включенными в другие группировки, в специализированных магазинах
49.41.2	Перевозка грузов неспециализированными автотранспортными средствами
52.21.2	Деятельность вспомогательная, связанная с автомобильным транспортом
52.21.24	Деятельность стоянок для транспортных средств
56.10	Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания
56.10.1	Деятельность ресторанов и кафе с полным ресторанным обслуживанием, кафетериев, ресторанов быстрого питания и самообслуживания
56.10.3	Деятельность ресторанов и баров по обеспечению питанием в железнодорожных вагонах-ресторанах и на судах
56.29	Деятельность предприятий общественного питания по прочим видам организации питания
64.99.2	Деятельность дилерская
68.2	Аренда и управление собственным или арендованным недвижимым имуществом

1	2
77.21	Прокат и аренда товаров для отдыха и спортивных товаров
82.92	Деятельность по упаковыванию товаров
96.0	Деятельность по предоставлению прочих персональных услуг
96.02	Предоставление услуг парикмахерскими и салонами красоты

Согласно положениям пункта 6.1. статьи 6 Устава АО «Амурснабсбыт» (приложение А) органами управления общества являются:

- 1) общее собрание акционеров общества;
- 2) наблюдательный совет;
- 3) единоличный исполнительный орган общества – генеральный директор.

Органом контроля за финансово-хозяйственной деятельностью АО «Амурснабсбыт» является ревизионная комиссия.

Наблюдательный совет, генеральный директор, ревизионная и счетная комиссии избираются общим собранием акционеров.

Ответственными за ведение финансово-хозяйственной деятельности в организации на текущий момент являются:

Барабаш Андрей Анатольевич - генеральный директор с правом первой подписи;

Юркова Татьяна Алексеевна – главный бухгалтер с правом второй подписи.

Аудитором Общества за 2017 год решением общего собрания акционеров утверждено Общество с ограниченной ответственностью «Аудитинформ».

Среднесписочная численность Общества на 31.12.2017 год составляла 496 человек.

В структуру АО «Амурснабсбыт» на 01 января 2018 года входят:

- г. Благовещенск – 276 человек;
- Белогорский филиал розничной торговли – 114 человек;
- Свободненский филиал розничной торговли – 59 человек;
- Райчихинский филиал розничной торговли – 47 человек.

В приложении Б представлена организационная структура АО «Амурс-набсбыт».

По виду структуру управления компании можно отнести к линейно-функциональной:

1 ступень – линейные органы управления;

2 ступень – функциональные органы управления, функциональные руководители;

3 ступень – руководитель.

Структура управления фирмы – централизованная, так как все самые важные решения принимаются на высшем иерархическом уровне. Можно даже говорить о высокой степени централизации, так как единицы организации, за исключением директора, частично ограничены в принятии решений.

Все подразделения предприятия сгруппированы по технологическому процессу и видам деятельности, что позволяет не допускать путаницы в ведении дел того или иного отдела предприятия и в целом оказывает положительное воздействие на деятельность предприятия.

Основные управленческие решения принимаются наблюдательным советом и общим собранием акционеров общества.

Общая площадь выкупленной земли предприятием составляет 9,5 га., на которой размещено 20 складов площадью 24 тыс. м<sup>2</sup>. Базы имеют три ж/д тупика, оснащенных подъемно-транспортными механизмами и необходимым автотранспортом. В период экономической реформы полностью обновлен парк автомобилей и механизмов, проведена замена инженерных сетей.

Продукция для реализации поступает в основном от российских поставщиков, таким образом, поддерживается отечественный товаропроизводитель.

Покупателям продукции оказываются услуги по доставке товаров, резке металлопродукции, древесных плит.

Объем товарооборота позволяет получать ежегодно прибыль, которая в основном направляется на пополнение собственных оборотных средств, что дает возможность постоянно расширять номенклатуру товаров и увеличивать

объем ее реализации.

Организация и ведение бухгалтерского учета в АО «Амурснабсбыт» осуществляется через систему учетных регистров, частично через автоматизированную систему учета, с применением программы 1С «Предприятие 7.7».

Помимо программы 1С АО «Амурснабсбыт» применяет программу «Галактика». Эта комплексная система позволяет автоматизировать торговую закупочную деятельность АО «Амурснабсбыт».

Система «Галактика» включает функции оперативного управления хозяйственной деятельностью и ведения бухгалтерского учета в полном объеме. Система сочетает в себе фундаментальность, «зрелость» корпоративной информационной системы и гибкость, масштабируемость, адаптивность, необходимые для эффективной работы предприятия. Данная система не требует больших затрат, а ее использование является весьма эффективным. Уникальность данной системы состоит в том, что в ней аккумулирован передовой бизнес-опыт предприятий различных отраслей.

Использование системы «Галактика» позволяет АО «Амурснабсбыт» планировать и контролировать движение материальных и финансовых потоков на предприятии. Система работает в едином информационном пространстве.

*Миссия* АО «Амурснабсбыт» – заключается в обеспечении рынка качественными строительными, отделочными и хозяйственными товарами, помощи покупателю создать у себя в доме комфортную и уютную атмосферу. Организация делает все, чтобы в магазинах «Амурснабсбыта» клиенты нашли только самые лучшие и качественные предложения. Для организации ценен каждый покупатель, поэтому она предлагает не только огромный ассортимент продукции, но и гибкую ценовую политику.

Основные принципы АО «Амурснабсбыт»:

- надежный партнер;
- качественное выполнение своих обязательств;
- гарантия социальной защищенности каждого работника;
- покупатель всегда прав.

Общество является дисциплинированным налогоплательщиком, ежемесячно перечисляя все налоги в установленные сроки. Систематически оказывается различным организациям благотворительная помощь.

Предприятие с уверенностью смотрит в будущее и готово на дальнейшее расширение сотрудничества с заводами - поставщиками и коммерческими структурами на взаимовыгодных условиях.

Далее проведем анализ внутренней среды АО «Амурснабсбыт».

АО «Амурснабсбыт» обладает широким присутствием на рынке Амурской области. В состав общества помимо главного офиса, расположенного в городе Благовещенске входят 3 филиала:

- Белогорский филиал розничной торговли;
- Свободненский филиал розничной торговли;
- Райчихинский филиал розничной торговли,

В совокупной сложности АО «Амурснабсбыт» имеет 29 магазинов во всей Амурской области. Магазины расположены в следующих населенных пунктах:

- г. Благовещенск – 9 магазинов;
- г. Белогорск – 5 магазинов;
- г. Райчихинск – 6 магазинов;
- г. Свободный – 4 магазина;
- с. Тамбовка – 2 магазина;
- с. Ивановка – 1 магазин;
- п. Прогресс – 2 магазина.

Стоит отметить, что магазины «Амурснабсбыта» расположены в центральной и южной части Амурской области. Организация не имеет присутствия в северных районах Амурской области, а так же за ее пределами.

Проведем анализ ассортимента магазинов АО «Амурснабсбыт».

Все виды товаров разделены на 7 групп:

- электрооборудование;



- текстильно-швейные изделия;
- металлы и оборудование;
- строительные материалы;
- химическая продукция;
- бытовые товары;
- лесопродукция и инструменты.

В таблице 2 представим ассортимент магазинов АО «Амурснабсбыт» по группам товаров.

Таблица 2 – Ассортимент магазинов АО «Амурснабсбыт» по группам товаров

Группа товаров	Ассортимент	Количество наименований, шт.	Доля в общем количестве, в процентах.
1	2	3	4
Электрооборудование	кабель, провода, несущие системы, щитовое оборудование, светильники, лампы, бытовая техника, электроустановочные изделия, удлинители, электроинструменты, электроизмерительные приборы, низковольтная аппаратура, сварочное оборудование, электростанции, электротены, конфорки, фонари, электрооборудование, и многое другое.	2 167	13,89
Текстильно-швейные изделия	рабочие костюмы, зимняя спецодежда, одежда для медицинских работников, униформа для продавцов и обслуживающего персонала, одежда для охоты и рыбалки, средства индивидуальной защиты, обувь рабочая, обувь, постельные принадлежности, полотно холстопршивное, ткани, трикотаж детский, трикотаж мужской и женский, школьная форма для девочек, школьная форма для мальчиков, и многое другое.	1 860	11,92
Металлы и оборудование	оборудование, промышленное оборудование, швейное оборудование, инженерная сантехника, газосварочное оборудование, абразивные материалы, гвозди, шурупы, болты, саморезы, запорная арматура, измерительное оборудование, стальной прокат, метизная продукция, изделия из полипропилена, оцинкованные изделия для водоотведения, трубные изделия из стали и чугуна, и многое другое.	2 044	13,1

## Продолжение таблицы 2

1	2	3	4
Строительные материалы	теплоизоляционные материалы, звукоизоляционные материалы, строительные материалы, отделочные материалы, мебель, сантехника, санфаянс, радиаторы и комплектующие, печное литье, пожарное оборудование, бумажная продукция, и многое другое	1 613	10,34
Химическая продукция	изолента, скотч, ленты для строительства и ремонта, клеи, герметики, пены, пистолеты для герметиков и монтажной пены, перчатки резиновые, полиэтиленовые изделия, прокладочные материалы, резинотехнические изделия, рукава резиновые напорные, бытовая химия, дезинфицирующие средства, клеи ПВА, холодные сварки, жидкое стекло, минеральные удобрения, жидкие подкормки, почвогрунты, средства от с/х вредителей и болезней растений, разная химия для строительства и ремонта, растворители для лакокрасочной продукции, средства для автомобилей, стеклоткань, стеклопластик, укрывной материал, чистящие средства, шпатлевки сухие и готовые, лакокрасочные материалы, краски на водной основе, мыло, стиральные порошки, разные материалы, и многое другое.	1 886	12,09
Бытовые товары	посуда оцинкованная, посуда алюминиевая, крышка СКО, посуда с антипригарным покрытием, посуда фарфоровая, стеклянная, клеенка, винилискожа, валики, кисти, щетки, веники, мочала, умывальники, посуда эмалированная, чугунная, шнуры, веревки, шпагаты, пакля, кухонные принадлежности, ножи, посуда из нержавеющей стали, батарейки, зубная паста, зубные щетки, крем для рук, шампунь, станки, лезвия, термометры, доски разделочные, и многое другое.	2 406	15,43
Лесопродукция и инструмента	ДСП, ДВП, фанера, ЦСП, гипсокартон и комплектующие к нему, материалы для отделки полов, стен и потолков, сайдинг и комплектующие к нему, зеркала, двери, карнизы, ручки, доводчики, петли, товары бытового и хозяйственного назначения, посуда и кухонные принадлежности из пластмассы, канистры и бочки, садовый инвентарь, штукатурно-отделочные инструменты, инструмент ручной, замки, скобяные изделия, инструмент: слесарный, столярный, садоводческий, бытовые изделия из пластмассы, и другие.	3 621	23,23
Итого		15 597	100

Наглядно изобразим данные о количестве наименований ассортимента каждой группы товаров в натуральном выражении в виде гистограммы (рисунок 3).

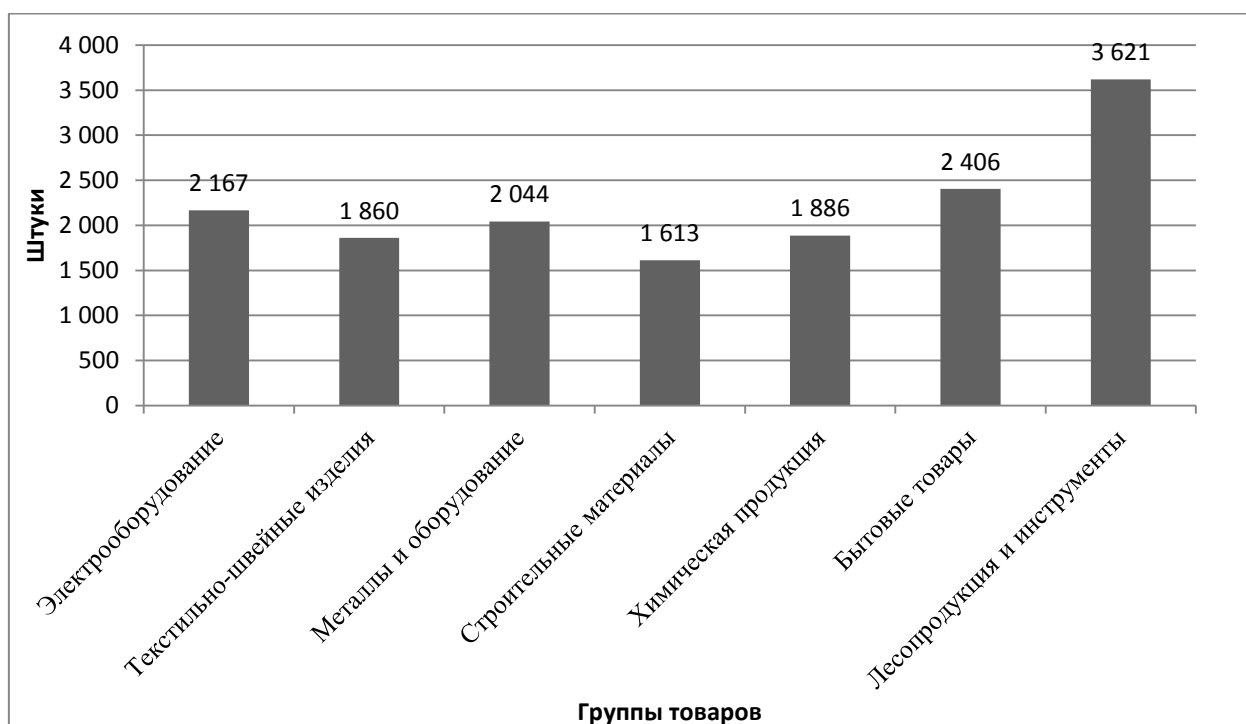


Рисунок 3 - Количество наименований ассортимента каждой группы товаров в натуральном выражении

Из проведенного анализа можно сделать вывод о том, что количество наименований товаров в каждой из групп ассортимента находится примерно в равном количестве (10-15 %) . Из всех представленных групп заметно выделяется только «Лесопродукция и инструменты» - в данной группе находится 3 621 наименование товаров, что составляет 23,23 % от общей доли всех групп товаров.

В последние годы организация активно работает со своим ассортиментом. Ежегодно появляются около 500 новых наименований товаров, это связано с тем, что организация при невысоких продажах определенных моделей товаров пытается их заменить продукцией других производителей или поставщиков. Основными же поставщиками для АО «Амурснабсбыт» являются отечествен-

ные производители.

Помимо торговой деятельности АО «Амурснабсбыт» занимается изготовлением профнастила, металлочерепицы, доборных элементов и оцинкованных изделий для водосточных систем. Данная продукция изготавливается в собственном цеху организации. Ценообразование продукции данного структурного подразделения производится на основании технически обоснованных норм расходов материальных и трудовых затрат, стандартов и технических условий, установленных для этой продукции.

АО «Амурснабсбыт» планирует в рамках данного структурного подразделения освоить выпуск цветных формованных стальных листов (профилированные листы) и панелей из полистирола (сэндвич-панели).

Также в рамках данного раздела необходимо рассмотреть маркетинговую деятельность АО «Амурснабсбыт», так как маркетинг является одним из важнейших процессов в жизни предприятия. Маркетинг является одним из основных инструментов предприятия при достижении конкурентных преимуществ перед фирмами, производящими и предлагающими аналогичные товары и услуги.

Маркетинг является способом вскрытия и использования потребностей в коммерческих целях фирмы. Благодаря грамотно налаженной маркетинговой деятельности фирма будет являться конкурентоспособной, и получать максимально возможную прибыль.

В 2014 году на проведение маркетинговых мероприятий было выделено 9,2 млн. рублей, в 2015 – 8,5 млн. рублей, в 2016 году – 6,5 млн. рублей, в 2017 году на маркетинговые мероприятия было затрачено 8 млн. рублей. В каждом из указанных годов свыше 90 % всех денежных средств выделялось на организацию рекламных роликов на телевидении и покупки рекламы на местных радиостанциях.

Наглядно динамику затрат на маркетинговые мероприятия представим на рисунке 4.

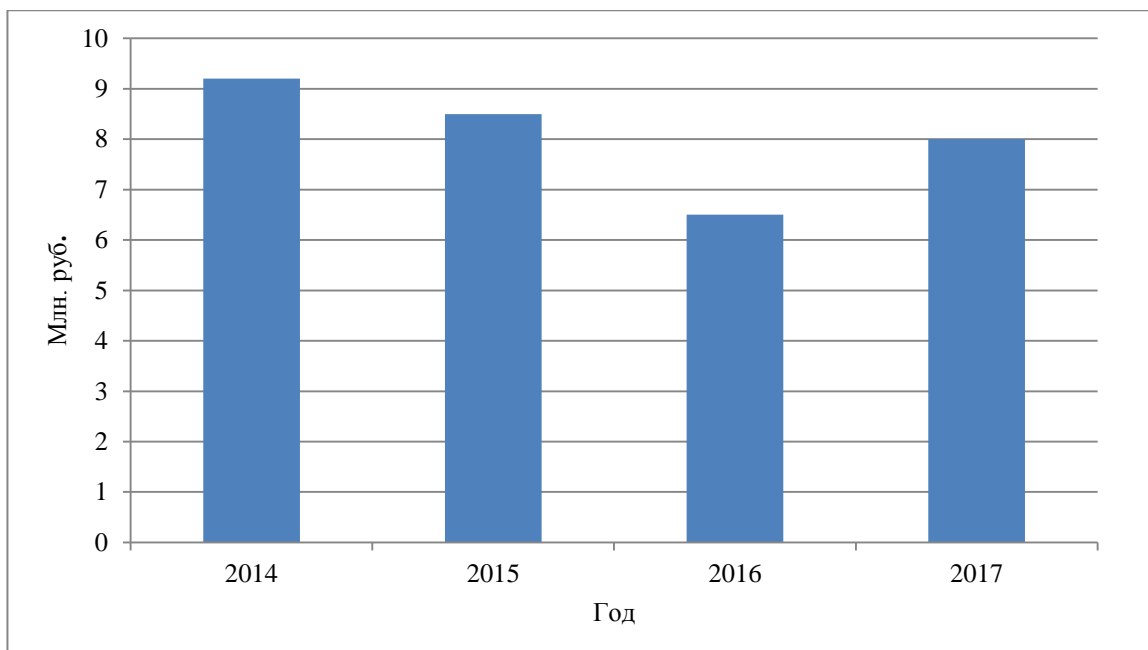


Рисунок 4 - Динамика затрат на маркетинговые мероприятия  
АО «Амурснабсбыт»

Свыше 90 % указанной суммы было затрачено на покупку рекламы на телевидении и радио. Однако эффективность таких мероприятий является очень низкой. Это связано с тем, что в последние годы сокращается количество телезрителей и радиослушателей. Все большее количество людей получает необходимую информацию посредством сети Интернет. Для организации это является действительно важной проблемой, так как вложенные в рекламу деньги не приносят организации никакой прибыли. Ввиду этого для АО «Амурснабсбыт» необходимо провести более грамотную маркетинговую компанию.

## **2.2 Анализ внешней среды и оценка конкурентоспособности АО «Амурснабсбыт»**

АО «Амурснабсбыт», говоря о жизненном цикле организации, относится к организациям находящимся в стадии зрелости. На данном этапе организация достигла одного из лидирующих положений на рынке. По мере расширения ассортимента и комплекса предоставляемых услуг создались новые подразделения. На сегодняшний день организация понемногу ослабляет свое влияние, это связано с застоем внутри организации. Ввиду этого организация начала

терять часть клиентов, следовательно, и прибыли за счет сокращения их активности.

Таким образом, становится необходимым проведение анализа сильных и слабых сторон деятельности организации на основе SWOT-анализа, представляющего собой оценку возможностей и угроз развития предприятия.

Сильные и слабые стороны относятся к внутренним характеристикам компании, а возможности и угрозы являются внешними факторами, которые предприятие не может контролировать. В таблице 3 представим матрицу SWOT-анализа.

Анализ сильных и слабых сторон в деятельности предприятия позволяет оценить внутреннее состояние предприятия и его возможности относительно рынка. Показывает, какие области деятельности и функции предприятия нуждаются в улучшении. В то же время анализ позволяет определить, какие области и функции нужно наиболее полно использовать, поскольку они представляют собой сильные стороны рыночной деятельности. Анализ проводится на основе опыта работы предприятия.

Анализ возможностей и опасностей позволяет предвидеть изменяющиеся и неблагоприятные условия рынка с целью приспособления к ним, потенциальных возможностей предприятия для удовлетворения нужд потребителей и получения прибыли. Такой анализ основывается на изучении вероятных изменений будущих тенденций по сравнению с прошедшими и настоящими тенденциями.

Составленная матрица SWOT-анализа позволяет сформулировать перечень первоочередных мероприятий, которые должна провести компания для совершенствования системы управления маркетингом.

Таким образом, компания обладает довольно сильными внутренними ресурсами, которые в совокупности приносят сильный синергетический эффект. Например, высокое качество предлагаемой продукции, широкий ассортимент, приемлемые цены – все это дает возможность укрепления позиций на рынке, продвижения собственного торгового бренда и формирования в сознании по-

требителей положительных ассоциаций, связанных с предприятием.

Таблица 3 – Матрица SWOT для АО «Амурснабсбыт»

	Возможности	Угрозы
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Выход на новых поставщиков</li> <li>2.Усиление продвижения продукции</li> <li>3.Улучшение системы маркетинговых коммуникаций</li> <li>4.Укрепление собственного бренда</li> <li>5.Формирование в сознании потребителей положительных ассоциаций, связанных с услугами предприятия</li> <li>6.Рост потребления российских товаров</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Имеются фирмы, реализующие аналогичный товар</li> <li>2. Потеря рынков сбыта</li> <li>3. Удорожание электроэнергии, материалов, рост цен, снижение спроса</li> <li>4. Увеличение рекламной активности конкурентов</li> <li>5.Инфляционные процессы</li> <li>6. Зависимость от поставщиков и транспортных организаций (зависимость от надежности и качества поставки, ее своевременности)</li> <li>7. Снижение доходов населения</li> </ol>
<p>Сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокое качество предлагаемой продукции</li> <li>2. Широкий ассортимент</li> <li>3. Приемлемый уровень цен</li> <li>4. Устойчивое положение по отношению к конкурентам</li> <li>5. Налаженные связи с поставщиками</li> <li>6. Наличие постоянных розничных покупателей</li> <li>7. Товарные кредиты поставщиков</li> <li>8. Удобное месторасположение</li> </ol>	<p>ПОЛЕ «СИБ»</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Следует заключать договоры с новыми поставщиками для поддержания широкого ассортимента</li> <li>2. Следует использовать возможность расширения спектра товаров и оказываемых услуг для сохранения высокой рыночной доли</li> </ol>	<p>ПОЛЕ «СИУ»</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Следует использовать возможность расширения спектра оказываемых услуг для нейтрализации угрозы расширения ассортимента действующими конкурентами</li> <li>2. Следует использовать высокий, уровень репутации организации и качества услуг, чтобы нейтрализовать появление новых конкурентов на рынке г. Благовещенска</li> </ol>
<p>Слабые стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокая концентрация аналогичных товаров</li> <li>2. Относительно низкий уровень рентабельности</li> <li>3.Недостаточное обеспечение специалистами в области маркетинга</li> <li>4. Неэффективная работа в области стимулирования сбыта</li> <li>5. Неэффективная мотивация работников</li> <li>6. Неэффективная коммуникационная политика</li> </ol>	<p>ПОЛЕ «СЛВ»</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Использовать рекламу для увеличения эффективности продвижения товара</li> <li>2. Проводить тренинги персонала для обучения практике эффективных продаж</li> <li>3. Следует использовать возможность улучшения системы маркетинговых коммуникаций для воздействия на постоянных и потенциальных покупателей с целью укрепления собственного бренда</li> </ol>	<p>ПОЛЕ «СЛУ»</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Следует доработать слабые стороны для нейтрализации возникающих угроз</li> </ol>

В результате исследования внешней среды предприятия также необходимо проведение PEST-анализа. Данный анализ предполагает выявление политических, экономических, социальных и технологических факторов, способных оказать влияние на стратегическое развитие предприятия.

В таблице 4 представим классический PEST-анализ внешней среды АО «Амурснабсбыт».

Таблица 4 – PEST-анализ внешней среды АО «Амурснабсбыт»

<b>Политические факторы</b>	<b>Экономические факторы</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Изменение налогового законодательства;</li> <li>– Изменение трудового законодательства;</li> <li>– Государственная поддержка малого и среднего бизнеса;</li> <li>– Государственная поддержка местных товаропроизводителей.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Нестабильность экономической обстановки страны;</li> <li>– Развитие банковского сектора;</li> <li>– Ослабевание курса рубля;</li> <li>– Увеличение стоимости теплоэнергии;</li> <li>– Увеличение стоимости электроэнергии;</li> <li>– Увеличение стоимости автомобильного топлива;</li> <li>– Появление новых конкурентов.</li> </ul>
<b>Социальные факторы</b>	<b>Технологические факторы</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Динамика численности населения;</li> <li>– Повышение требований к качеству продукции и сервису;</li> <li>– Повышение требований к безопасности продукции;</li> <li>– Доверие к фирме со стороны потребителей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Расширение видов деятельности организации;</li> <li>– Устаревание материально-технической база организации;</li> <li>– Разработка новых видов услуг;</li> </ul>

Теперь распределим все эти факторы на три группы: те, что могут оказать положительное влияние на деятельность организации; те, что могут оказать отрицательное влияние на деятельность организации; те, чье влияние на деятельность организации является неопределенным.

Таблица 5 – Распределение факторов PEST-анализа по вероятности влияния

<b>Положительное влияние</b>	<b>Отрицательное влияние</b>	<b>Неопределенное влияние</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Государственная поддержка малого и среднего бизнеса;</li> <li>2) Государственная поддержка местных товаропроизводителей;</li> <li>3) Развитие банковского сектора;</li> <li>4) Доверие к фирме со сто-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Ослабевание курса рубля;</li> <li>2) Увеличение стоимости теплоэнергии;</li> <li>3) Увеличение стоимости электроэнергии;</li> <li>4) Увеличение стоимости автомобильного топлива;</li> <li>5) Появление новых конкурентов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Изменение налогового законодательства;</li> <li>2) Изменение трудового законодательства;</li> <li>3) Нестабильность экономической обстановки страны;</li> <li>4) Динамика численности населения;</li> <li>5) Повышение требований к</li> </ul>



1	2	3
роны потребителей; 5) Расширение видов деятельности организации; 6) Разработка новых видов услуг;	6) Устаревание материально-технической база организации.	качеству продукции и сервису; 6) Повышение требований к безопасности продукции;

Как видно из проведенного анализа, в большей степени на деятельность АО «Амурснабсбыт» в ближайшие годы влияние могут оказывать экономические факторы. Это в большей степени связано с нестабильностью экономического состояния в стране и увеличения стоимости на энергетические ресурсы.

Если рассматривать факторы по вероятности их влияния на деятельность АО «Амурснабсбыт», то видно, что количество факторов, влияние которых положительное, отрицательное и неопределенное находятся в одинаковом количестве. АО «Амурснабсбыт» должен стремиться принять все меры по предотвращению факторов оказывающих отрицательное влияние и подготовиться к факторам, чье влияние является неопределенным.

Проведение данных видов анализа позволило выявить ключевые преимущества и недостатки, влияющие на деятельность АО «Амурснабсбыт», главные угрозы, влияние которых может пагубно сказаться на деятельности организации, и возможности дальнейшего развития предприятия. Также были выявлены основные политические, экономические, социальные и технологические факторы, влияние которых может отразиться на деятельности организации в ближайшем будущем.

Далее проведем анализ конкурентоспособности АО «Амурснабсбыт».

Рыночная конкуренция - это система отношений между экономически самостоятельными производителями (продавцами) товаров и услуг. Она имеет место только тогда, когда производители и продавцы способны реагировать на изменение конъюнктуры рынка, на те или иные действия своих конкурентов.

АО «Амурснабсбыт» реализует населению города Благовещенска строительную химию, тепло и гидроизоляцию, обои, плитку керамическую и потолочную, а также декоры к ним, стеновые панели, сантехнику, бытовую химию,

светильники, электротовары и многое другое. Поэтому основными конкурентами являются: ТЦ «АСЯ», база «Агора» и база Нагорая 10.

Обозначив основных конкурентов, проведем рейтинговую оценку конкурентоспособности организации, так как она является наиболее распространенной. При составлении рейтингов используется методология параметрического анализа, суть которого заключается в сопоставлении организаций-конкурентов по определенным параметрам хозяйственной деятельности. На основе выбранных показателей, взвешенных по их относительной важности, рассчитывается их совокупная балльная оценка для определения итогового места организации в рейтинге.<sup>13</sup>

Совокупная балльная оценка предприятий определяется по формуле 9:

$$КС_{\text{пред}} = \sum_{i=1}^n \alpha_i + \beta_{ij}, \quad (9)$$

где  $КС_{\text{пред}}$  – Совокупная оценка конкурентоспособности предприятия;

$\alpha_i$  – Весовой коэффициент показателей конкурентоспособности;

$\beta_{ij}$  – Значение  $i$ -го показателя конкурентоспособности  $j$ -го предприятия;

$n$  – Количество показателей.

Коэффициент весомости каждого из объектов ранжирования ( $\alpha_i$ ) можно определить по формуле 10:

$$\alpha_i = \frac{(n-r_n+1)}{S_n}, \quad (10)$$

где  $n$  – число исследуемых объектов (количество показателей);

$r_n$  – ранг исследуемого объекта по результатам экспертизы;

$S_n$  – сумма всех чисел от 1 до  $n$ .

В свою очередь  $S_n$  можно определить по формуле 11:

---

<sup>13</sup> Васильева А.В. Методики оценки конкурентоспособности предприятия. 2013.

$$S_n = \frac{(a_1 + a_n) * a_n}{2}, \quad (11)$$

где  $\alpha_1$  – первый показатель оценки конкурентоспособности предприятия;  
 $\alpha_n$  – последний показатель оценки его конкурентоспособности.

Методологическое проведение рейтинговой оценки начинается с выбора показателей оценки, присвоения им весов учитывающих относительную существенность того или иного показателя.

При оценке отобранных показателей были установлены ограничения максимальной оценки каждого показателя конкурентоспособности – 5 баллов, минимальной – 1 балл.

В таблице 6 представим оценку показателей конкурентоспособности исследуемого объекта и его основных конкурентов с учетом весовых коэффициентов.

Таблица 6 – Оценка показателей конкурентоспособности фирм с учетом весовых коэффициентов.

№	Показатель	$r_n$	$\alpha_i$	Амурс-набсбыт		ТЦ АСЯ		База Агора		База Нагорная 10	
				$\beta_i$	$\alpha_i * \beta_i$	$\beta_i$	$\alpha_i * \beta_i$	$\beta_i$	$\alpha_i * \beta_i$	$\beta_i$	$\alpha_i * \beta_i$
1	Качество товаров и услуг	1	0,25	5	1,25	5	1,25	5	1,25	5	1,25
2	Широта представленного ассортимента	2	0,214	5	1,07	4	0,86	4	0,86	5	1,07
3	Стоимость товаров	3	0,179	4	0,72	4	0,72	4	0,72	5	0,9
4	Известность фирмы	4	0,143	5	0,72	5	0,72	4	0,57	4	0,57
5	Длительность присутствия на рынке	5	0,107	5	0,54	5	0,54	5	0,54	5	0,54
6	Удобство расположения и количество торговых точек	6	0,071	5	0,36	4	0,28	3	0,21	3	0,21
7	Реклама	7	0,036	1	0,04	1	0,04	3	0,11	2	0,07
<b>Итоговый балл</b>		<b>28</b>	<b>1</b>	<b>30</b>	<b>4,7</b>	<b>28</b>	<b>4,41</b>	<b>28</b>	<b>4,26</b>	<b>29</b>	<b>4,61</b>

Для определения весовых коэффициентов необходимо каждому показателю присвоить ранг в соответствии с его значимостью. Результаты ранжирования показателей представлены в колонке 3 таблицы 6. Далее по формуле 11

рассчитывается значение  $S_n$ :

$$S_n = \frac{(1+7)*7}{2} = 28.$$

Найденное значение  $S_n$  необходимо подставить в формулу 10, для определения удельного веса показателей:

$$\alpha_1 = \frac{7-1+1}{28} = 0,25.$$

Аналогично рассчитаем значение  $\alpha_2 - \alpha_7$ .

Сумма весовых коэффициентов показателей конкурентоспособности должна быть равна 1 (100 %).

На основе данных о балльной оценке показателей таблицы 7 построим профили конкурентов (рисунок 5).

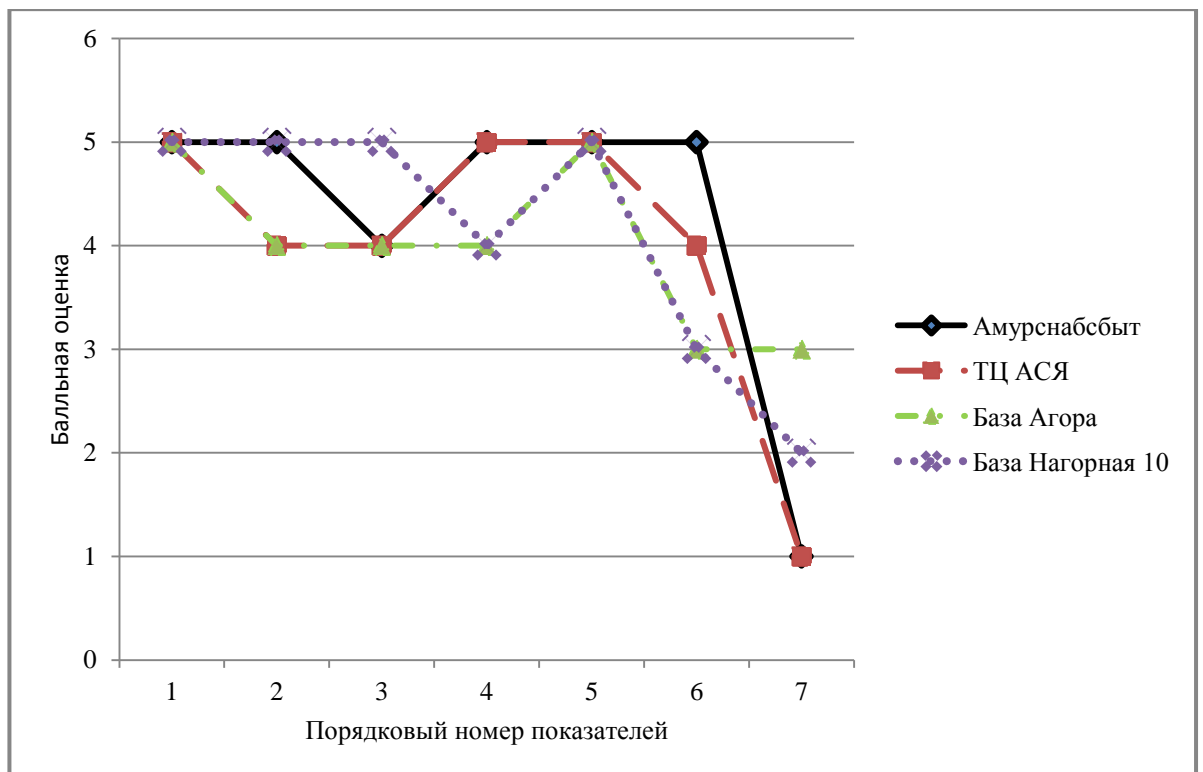


Рисунок 5 – Профили конкурентов

На рисунке 6 построена радиационная диаграмма конкурентов по значениям конкурентоспособности каждого показателя с учетом их веса.

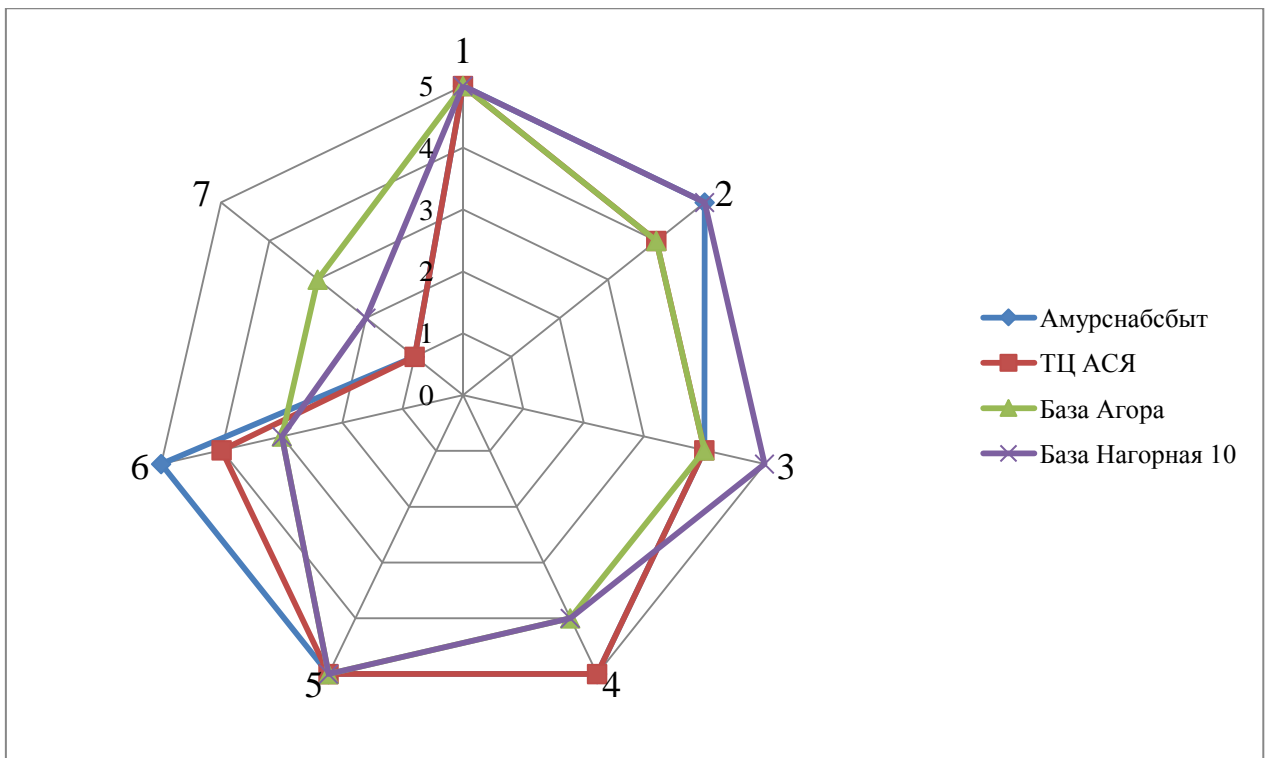


Рисунок 6 – Многоугольник конкурентоспособности

При построении многоугольника конкурентоспособности на каждой оси графика откладываются в определенном масштабе достигнутые значения оцениваемого показателя каждого предприятия с учетом удельного веса показателей. Полученные точки на осях графика соединяются линией. Полученный для каждого предприятия многоугольник позволяет провести анализ, как отдельной составляющей конкурентоспособности, так и предприятия в целом.

На основе многоугольника конкурентоспособности определяются площадь каждого сектора и общая площадь радара для каждой оцениваемой организации. Чем больше площадь круга занимает организация, тем выше его конкурентоспособность.

Из проведенного анализа видно, что все фирмы имеют высокое качество товаров и услуг, а так же достаточно долгое время присутствуют на рынке. Все организации имеют весьма схожие оценки по основным показателям конкурентоспособности, однако АО «Амурснабсбыт» имеет главное преимущество по отношению к основным конкурентам, заключающееся в удобстве расположения и количестве торговых точек.

У всех организаций очень слабо развита рекламная кампания. Это связано с тем, что все представленные в анализе организации давно присутствуют на рынке, а их названия находятся на слуху у простых потребителей.

Если говорить об исследуемом объекте, то на фоне очень высоких показателей конкурентоспособности, слабо развитая реклама может стать достаточно большой проблемой. Организация должна уделять больше времени и ресурсов для создания качественной рекламы. Для конечного потребителя реклама играет большую роль в плане психологии, ему важно знать, где и какой товар он способен приобрести. Если организация всерьез займется развитием рекламы, это может стать ее конкурентным преимуществом и позволит увеличить количество покупателей «переманив» их у прямых конкурентов.

Как известно, поставщики имеют большое влияние на уровень конкуренции, это может выражаться в различных вариациях, например, в их угрозах поднять цены или снизить качество поставляемых товаров. Необходимо постоянно следить за действиями поставщиков, вести поиск новых партнеров, привлекать новые технологические и сырьевые возможности. Основные стратегические поставщики предприятия и их доля в объеме реализации представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Анализ стратегических поставщиков АО «Амурснабсбыт»

Наименование поставщика	Поставляемый товар	Доля в объеме поставок, в процентах
1	2	3
Отдел лесопroduкции и инструментов		
ИП Снимщикова г. Иркутск	ДВП	15,6
ОАО Усть-Илимский деревообрабатывающий завод, г. Усть-Илимск	ДСП	13,8
ООО «Сибирская оптовая компания», г. Бийск	Фанера берёзовая	11,2
Отдел электрооборудования		
ЗАО «ХЭЛП», г. Санкт-Петербург	Светильники люминесцентные	16,1
ЗАО «Сибкабель», г. Томск	Кабельная продукция	12,3
ОАО «Томский электроламповый завод», г. Томск	Электролампы	16,8
Отдел текстильно-швейных товаров		
ООО «ТПК ДМ Текстиль», г. Омск	Махровые изделия, одеяла, подушки	19,8

Продолжение таблицы 7

1	2	3
ООО «Авангард-спецодежда», г. Москва	Средства индивидуальной защиты, спецобувь	14,5
ООО «Спецобъединение Юго-Запад», г.Москва	Спецодежда	11,1
ЗАО «Виктория-Текс», г. Орск	Трикотажные изделия	10,8
Отдел металлов и оборудования		
ООО «Металлсервис-Сибирь», г. Новосибирск	Трубы водогазопроводные	17,3
ЗАО «Самарский завод Электроцит – СИ – Стройиндустрия», г. Самара	Профнастил	14,6
Отдел стройматериалов		
ООО «ДВ Цемент», г. Владивосток	Цемент	11,2
ОАО «Дельта», г. Спасск-Дальний	Шифер	11,8
ЗАО «Ангарский керамический завод»	Санфаянс	13,6
ООО «Техно», г. Хабаровск	Маты прошивные, плиты теплоизоляционные	17,4
Отдел химпродукции		
ОАО «Шелангерский химический завод Сайвер», республика Мари Эл	Лакокрасочная продукция	19,1
ЗАО «Декарт», г. Москва	Герметики, жидкие гвозди, пена монтажная, краска вододисперсионная	16,6
ЗАО «Сектор Трейд», г. Санкт-Петербург	Чистящие и моющие средства, перчатки резиновые, бытовая химия	9,5
Отдел бытовых товаров		
ООО «Сибирские товары», г. Новокузнецк	Эмалированная посуда	13,2
ООО «Русроял», г. Москва	Винилискожа	11,3
ООО «Авангард», г. Новосибирск	Пахла строительная, войлок	10,4

Согласно модели М. Портера фирма находится в безопасности относительно поставщиков, если доля поставок каждого из них не превышает 20 %. В АО «Амурснабсбыт» ни в одном отделе доля поставок одного поставщика не превышает порогового значения. Приближается к порогу доля поставок ООО «ТПК ДМ Текстиль», г. Омск, поставляющего махровые изделия, одеяла, подушки. Она составляет 19,8 %. Также велика доля поставок лакокрасочной продукции ОАО «Шелангерский химический завод Сайвер», республика Мари

Эл – 19,1 %.

Угроза со стороны потребителей (клиентов, посредников) проявляется в их возможности влиять на уровень конкуренции через изменения требований к продукции, цене, торговому обслуживанию и др. Это предполагает постоянное проведение работ по изучению их поведения, готовность к быстрому реагированию на новые нужды, умение активно формировать спрос. АО «Амурснабсбыт» на данный момент не предлагает своим потребителям, в том числе и оптовым никаких дополнительных услуг, кроме доставки крупногабаритных товаров. Это может привести к тому, что потребители предпочтут приобретать продукцию у конкурентов. Поэтому необходимо проработать стратегию организации. Необходимо проводить различные акции, вводить дополнительные бонусы, тем самым подталкивать конечного покупателя к совершению покупок именно в «Амурснабсбыте», а не у прямых конкурентов.

### **2.3 Анализ эффективности реализации товаров АО «Амурснабсбыт»**

Проведем анализ доходности от реализации товаров розничной и оптовой сети АО «Амурснабсбыт» всех филиалов общества. Анализ полученной выручки путем розничной торговли представим в таблице 8, анализ выручки полученной путем оптовой торговли представим в таблице 9.

Таблица 8 – Анализ доходности от реализации товаров через розничную сеть всех филиалов АО «Амурснабсбыт»

в тыс. руб.

Филиал общества	2015	2016	2017	Отклонение 2017/2016	Отклонение 2017/2015
Благовещенский	829 554	818 392	773 911	94,56	93,29
Белогорский	226 242	231 921	234 916	101,29	103,83
Свободненский	113 121	114 826	116 243	101,23	103,76
Райчихинский	87 983	93 926	89 887	95,7	102,75
Итого	1 256 900	1 259 065	1 214 957	96,46	96,67

Из результатов таблицы 8 видно, что доходность от розничного товарооборота снижается, в 2017 году сокращение к показателю 2016 года составило 3,54 %, относительно 2015 года сокращение составило 3,33 %. Сокращение показателя доходности от розничной торговли в первую очередь связано с со-



крашением доходности Благовещенского филиала розничной торговли. В 2017 году сокращение показателя относительно 2016 года сократилось на 5,44 %, относительно 2015 года сокращение показателя составило 6,73 %.

Таблица 9 – Анализ доходности от реализации товаров через оптовую сеть всех филиалов АО «Амурснабсбыт»

в тыс. руб.

Филиал общества	2015	2016	2017	Отклонение 2017/2016	Отклонение 2017/2015
Благовещенский	224 065	272 442	278 901	102,31	124,47
Белогорский	62 830	75 047	77 019	102,63	122,58
Свободненский	29 709	34 164	35 274	103,25	118,73
Райчихинский	26 896	25 109	31 254	124,47	116,2
Итого	343 500	406 762	422 448	103,86	122,98

Из таблицы 9 видно, что показатель доходности от реализации товаров через оптовую сеть увеличился в 2017 году по отношению в 2016 году на 3,86 %, относительно 2015 года данный показатель увеличился на 22,98 %. Увеличение данного показателя наблюдалось на всех филиалах АО «Амурснабсбыт».

Следующим этапом станет проведение анализа полученной прибыли АО «Амурснабсбыт» в период с 2015 года по 2017 год. В качестве анализа будут использованы все виды прибыли: валовая прибыль, прибыль от продаж, прибыль до налогообложения и главный показатель – чистая прибыль. Для проведения данного анализа воспользуемся данными представленными в отчете о финансовых результатах (приложение В). Данные представим в таблице 10.

Таблица 10 – Анализ прибыли АО «Амурснабсбыт»

в тыс. руб.

Показатель	2015	2016	2017
Валовая прибыль	451 555	456 677	453 041
Прибыль от продаж	63 099	57 570	34 016
Прибыль до налогообложения	47 294	35 663	18 837
Чистая прибыль	35 362	25 181	13 402

Далее произведем расчет отклонения показателей прибыли к цепному (Ц) и базисному (Б) значениям. Базисным будет являться 2015 год.

Таблица 11 – Расчет отклонения показателей прибыли.

в процентах

Показатель	2015	Отклонение		
		2016	2017	
		Ц и Б	Ц	Б
Валовая прибыль	100	1,13	-0,8	0,3
Прибыль от продаж	100	- 8,76	-40,91	-46,09
Прибыль до налогообложения	100	-24,59	- 47,18	-61,14
Чистая прибыль	100	-28,79	-46,78	-62,1

Из таблицы 11 видно, что из представленных показателей только валовая прибыль находится на одном уровне, колебание данного показателя находится в пределах 1 %. Остальные же показатели с каждым годом заметно ухудшаются.

На рисунке 7 покажем динамику изменения всех показателей прибыли АО «Амурснабсбыт» в период с 2015 по 2017 годы за исключением показателя валовой прибыли.

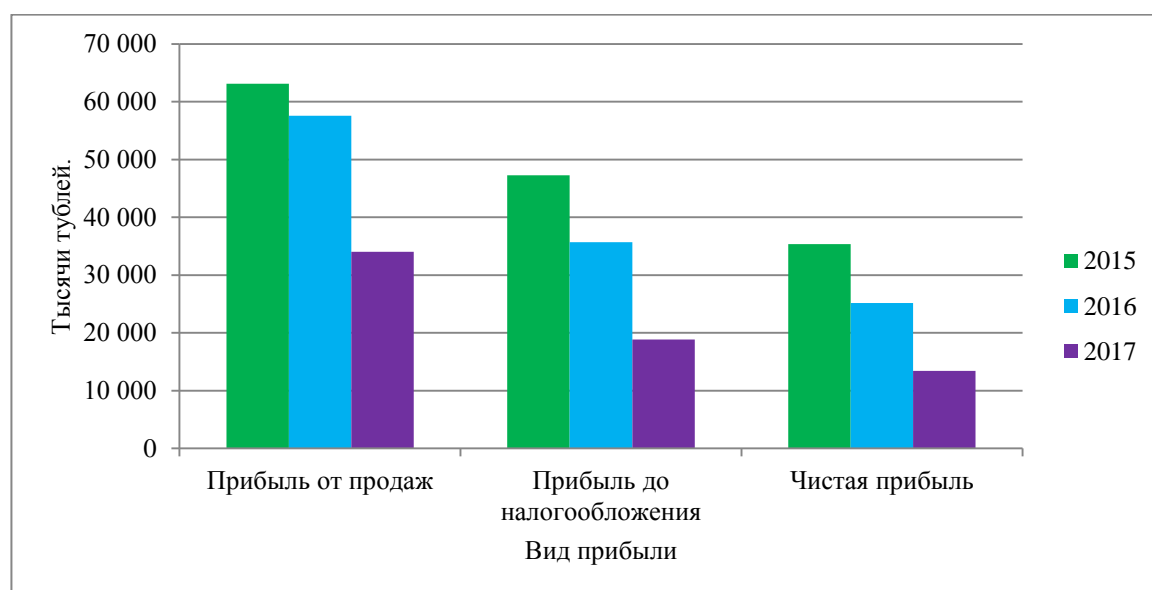


Рисунок 7 – Динамика изменения показателей прибыли

Исходя из данных таблиц 10, 11 и рисунка 7 можно сделать вывод о том, что прибыль от продаж в 2016 году по отношению к 2015 году сократилась почти на 9 %, прибыль до налогообложения сократилась более чем на 24 %, чистая прибыль организации в этом же периоде сократилась почти на 29 %.

В 2017 году сокращение прибыли от продаж по отношению к 2016 и 2015 году составило 41 и 46 % соответственно. Прибыль до налогообложения сократилась в 2017 на 47 % по отношению к 2016 году и на 61 % по отношению к 2015 году. Показатель чистой прибыли сократился в 2017 году по отношению к 2016 году на 47 %, а по отношению к 2015 году на 62 %.

Далее проведем анализ показателей рентабельности. Для проведения данного анализа воспользуемся бухгалтерским балансом АО «Амурснабсбыт» (приложение Г) и отчетом о финансовых результатах. Необходимые для проведения расчетов данные представим в таблице 12.

Таблица 12 – Данные для проведения расчетов показателей рентабельности

Показатели	2015	2016	2017
Валовая прибыль	451 555	456 677	453 041
Прибыль до налогообложения	47 294	35 663	18 837
Чистая прибыль	35 362	25 181	13 402
Выручка	1 600 409	1 665 827	1 637 428
Средняя величина активов	541 071,5	579 521,5	596 667
Полная себестоимость проданных товаров	1 148 854	1 209 150	1 184 387
Средняя стоимость внеоборотных активов	77 627,5	74 325	69 879,5
Среднегодовая стоимость основных средств на начало года	78 829	73 189	72 322

Произведем расчеты данных показателей рентабельности, полученные результаты представим в таблице 13. Формулы для расчета были представлены в пункте 1.3 настоящей выпускной квалификационной работы.

Таблица 13 – Результаты расчетов показателей рентабельности

Показатели рентабельности	2015	2016	2017
Рентабельность продаж по валовой прибыли	28,2	27,41	27,67
Операционная рентабельность продаж	2,95	2,14	1,15
Рентабельность продаж по чистой прибыли	2,21	1,51	0,82
Чистая рентабельность	7,93	6,15	3,4
Рентабельность затрат	4,12	2,95	1,59

Как видно из проведенного анализа, ключевые показатели рентабельности с каждым годом заметно ухудшаются, исключением является показатель рентабельности продаж по валовой прибыли. Данный показатель находится в

пределах 28 %. Данный показатель отражает величину валовой прибыли, приходящуюся на каждый рубль выручки от продаж.

Показатель операционной рентабельности продаж говорит о том, сколько процентов прибыли содержится в одном заработанном рубле после вычета уплаченных налогов. Данный показатель в 2017 году составил 1,15 %, что в 2,5 раза меньше показателя 2015 года.

Показатель рентабельности продаж по чистой прибыли показывает, какую сумму прибыли получает предприятие с каждого рубля проданной продукции. В 2017 году показатель составил 0,87 %, что ниже показателя 2015 года более чем в 2,5 раза.

Чистая рентабельность показывает величину прибыли, которую получит организация на единицу стоимости капитала. Показатель в 2017 году составил 3,4 %, что ниже показателя 2015 года на 4,53 %.

Рентабельность затрат показывает сколько организация получает прибыли с каждого рубля, затраченного на производство и реализацию продукции. В 2017 году показатель составлял 1,59 %. Данный показатель ниже показателя 2015 года на 2,53 %.

Далее проведем анализ коэффициентов состояния основных средств. Рассчитаем фондорентабельность, фондоотдачу и фондоемкость используя формулы 6-8, представленные в пункте 1.3 выпускной квалификационной работы.

Проведя необходимые расчеты, полученные результаты представим в таблице 14.

Таблица 14 – Коэффициентов состояния основных средств

Показатель	2015	2016	2017
Фондорентабельность	60,92	47,98	26,96
Фондоемкость	0,05	0,04	0,04
Фондоотдача	20,3	20,76	22,64

Показатель фондорентабельности показывает размер прибыли, приходящейся на единицу стоимости основных производственных средств. Как видим из проведенного анализа данный показатель за исследуемые 3 года сократился

более чем в 2 раза.

Показатель фондоотдачи показывает, какова отдача за каждый вложенный рубль в основные средства. Фондоемкость является обратным показателем фондоотдачи, характеризующим сумму основных средств, приходящихся на каждый рубль готовой продукции. Данные показатели за анализируемый период находятся на одном уровне.

Так, во второй главе выпускной квалификационной работы была проведена диагностика текущего состояния АО «Амурснабсбыт». В рамках раздела была рассмотрена социально-экономическая характеристика организации, проведен анализ внутренней и внешней среды, дана оценка конкурентоспособности и проведен анализ эффективности реализации товаров.

АО «Амурснабсбыт» является правопреемником управления снабжения и сбыта Амурского облисполкома, образованного в 1956 году. За годы экономических реформ «Амурснабсбыт» не только сохранил, но и увеличил свой потенциал, расширил круг поставщиков, обновил ассортимент поставляемых товаров, освоил новые виды деятельности и услуг.

Основным видом деятельности организации является: «торговля розничная строительными материалами, не включенными в другие группировки, в специализированных магазинах».

АО «Амурснабсбыт» обладает широким присутствием на рынке Амурской области. В состав общества помимо главного офиса, расположенного в городе Благовещенске входят 3 филиала. В совокупной сложности организация насчитывает 29 магазинов во всей Амурской области. А общее количество сотрудников организации составляет 496 человек.

Так как основным видом деятельности организации является торговля, то стоит отметить что весь ассортимент разделен на 7 больших групп и имеет в совокупной сложности свыше 15 000 наименований. Основными поставщиками для АО «Амурснабсбыт» являются отечественные производители.

Помимо торговой деятельности АО «Амурснабсбыт» занимается изготовлением профнастила, металлочерепицы, доборных элементов и оцинкованных

изделий для водосточных систем. Данная продукция изготавливается в собственном цеху организации.

Организация в 2017 году затратила на маркетинговые мероприятия 8 млн. рублей. Свыше 90 % указанной суммы было затрачено на покупку рекламы на телевидении и радио. Однако эффективность таких мероприятий являлась очень низкой. Это связано с тем, что в последние годы сокращается количество телезрителей и радиослушателей. Все большее количество людей получает необходимую информацию посредством сети Интернет. Для организации это является действительно важной проблемой, так как вложенные в рекламу деньги не приносят организации никакой прибыли. Ввиду этого для АО «Амурснабсбыт» необходимо провести более грамотную маркетинговую кампанию.

АО «Амурснабсбыт», говоря о жизненном цикле организации, относится к организациям находящимся в стадии зрелости. На сегодняшний день организации понемногу ослабляет свое влияние, это связано с застоем внутри организации. Ввиду этого организация начала терять часть клиентов, следовательно, и прибыли за счет сокращения их активности.

На рынке города Благовещенска существует весьма высокий уровень конкуренции, ввиду этого было решено провести анализ конкурентоспособности организации. АО «Амурснабсбыт», как и его основные конкуренты, имеют высокое качество товаров и услуг, а так же достаточно долгое время присутствуют на рынке. Амурснабсбыт имеет главное преимущество по отношению к основным конкурентам, заключающееся в удобстве расположения и количестве торговых точек. У АО «Амурснабсбыт» и его основных конкурентов слабо развита рекламная кампания. Это связано с тем, что все представленные в анализе организации давно присутствуют на рынке, а их названия находятся на слуху у простых потребителей.

Подводя итог оценки конкурентоспособности стоит отметить, что слабо развитая реклама может стать достаточно большой проблемой. Организация должна уделять больше времени и ресурсов на создание качественной рекламы. Для конечного потребителя реклама играет большую роль в плане психологии,

ему важно знать, где и какой товар он способен приобрести. Если организация всерьез займется развитием рекламы, это может стать ее конкурентным преимуществом и позволит увеличить количество покупателей «переманив» их у прямых конкурентов.

Заключительным этапом стало проведение анализ эффективности реализации товаров АО «Амурснабсбыт».

Из анализа следует, что через розничную сеть в 2017 году было реализовано около 75 % всех товаров. И только 25 % приходилось на оптовую сеть. У всех филиалов организации, за исключением Благовещенского филиала наблюдается положительная тенденция роста уровня реализации товаров.

Торговые точки города Благовещенска приносят организации максимальный уровень прибыли (свыше 60 %), а снижение объемов организации ведет к сокращению объемов прибыли. В последние годы организация начала терять своих клиентов. Это приводит к сокращению основных показателей прибыли всей организации в целом. По этому становится необходимым применение кардинальных мер по решению данной проблемы. В третьей главе выпускной квалификационной работы выявим ключевую проблему, влияющую на деятельность АО «Амурснабсбыт» и разработаем управленческое решение по ее устранению.

### 3 РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ТОВАРОВ АО «АМУРСНАБСБЫТ»

#### 3.1 Формирование альтернатив и выбор оптимального управленческого решения

Проведя диагностику деятельности АО «Амурснабсбыт» были выявлены проблемы, оказывающие влияние на эффективную работу предприятия, к таким проблемам относятся:

- сокращение доходности от реализации товаров Благовещенского филиала розничной торговли;
- давление со стороны конкурентов;
- сокращение чистой прибыли;
- узкая география присутствия;
- увеличение среднего возраста работников;
- ухудшение экономической обстановки в стране.

Для выявления ключевой проблемы оказывающей негативное воздействие на деятельность АО «Амурснабсбыт» применим метод экспертных оценок. В качестве экспертов выступили сотрудники АО «Амурснабсбыт», а именно:

- председатель наблюдательного совета;
- заместитель генерального директора по торговле;
- начальник отдела экономики и маркетинга;
- начальник отдела по работе с персоналом;
- заместитель главного бухгалтера;
- экономист-менеджер;
- директор Белогорского филиала розничной торговли.

Экспертам предстояло проранжировать проблемы, оказывающие влияние на эффективную работу предприятия, по степени важности. Экспертам были



предложены следующие критерии проведение ранговой оценки: 1 ранг получает проблема, оказывающая наибольшее влияние на эффективную работу предприятия, а 6 ранг присваивается проблеме оказывающей наименьшее влияние на деятельность предприятия.

В таблице 15 представим результаты опроса экспертов.

Таблица 15 – Результаты опроса экспертов по ключевой проблеме организации

Эксперты	Проблемы, оказывающие влияние на эффективную работу Предприятия						Сум ма ран- гов
	Сокращение доходности от реализа- ции товаров Благовещен- ского фили- ала рознич- ной торгов- ли	Давление со сто- роны конку- рентов	Сокра- щение чистой прибыли	Узкая геогра- фия при- сутствия	Увели- чение среднего возраста работни- ков	Ухудше- ние эконо- миче- ской об- становки в стране	
Председа- тель наблю- дательного совета	2	3	1	4	5	6	21
Заместитель генерально- го директо- ра по тор- говле	1	3	2	3	5	6	21
Начальник отдела эконо- мики и маркетинга	1	5	2	3	4	6	21
Начальник отдела по работе с персоналом	2	1	3	4	6	5	21
Заместитель главного бухгалтера	2	3	2	4	5	6	21
Экономист- менеджер	1	5	4	2	3	6	21
Директор Белогорско- го филиала розничной торговли	1	2	3	4	5	6	21
Сумма ран- гов	10	22	17	24	33	41	147

Из результата проведенного опроса следует, что важнейшей проблемой, по мнению экспертов организации, является проблема сокращения доходности от реализации товаров Благовещенского филиала розничной торговли. Сокращение чистой прибыли является второй по значимости проблемой. Третьей проблемой по значимости является давление со стороны конкурентов. Наименее важной проблемой, по мнению экспертов, является проблема ухудшения экономической ситуации в стране, ее на последнее место поставили 6 из 7 опрошенных экспертов.

Проведя опрос экспертов необходимо оценить степень согласованности их ответов, для этого необходимо:

Рассчитать среднюю сумму рангов, используя формулу 12.

$$\bar{S} = \frac{m \cdot n \cdot (n+1)}{2 \cdot n}, \quad (12)$$

где  $\bar{S}$  – средняя сумма рангов;

$m$  – число экспертов принявших участие в опросе;

$n$  – количество выявленных проблем.

Далее рассчитывается алгебраическая разность между суммой рангов каждой из проблем и средним значением суммы рангов, расчет производится по формуле 13.

$$D = S_{(1/6)} - \bar{S}, \quad (13)$$

где  $D$  – значение алгебраической разности;

$S_{(1/6)}$  – сумма рангов каждой проблемы.

Так же необходимо рассчитать квадраты значений алгебраической разности ( $K$ ), данная операция производится путем возведения значения алгебраической разности во вторую степень. Проведя необходимые расчеты, составим сводную таблицу результатов (таблица 16).

Таблица 17 – Результаты проведенных расчетов

	Сокращение доходности от реализации товаров Благовещенского филиала розничной торговли	Давление со стороны конкурентов	Сокращение чистой прибыли	Узкая география присутствия	Увеличение среднего возраста работников	ухудшение экономической обстановки в стране
$S$	10	22	17	24	33	41
$\bar{S}$	24,5	24,5	24,5	24,5	24,5	24,5
$D$	- 14,5	- 2,5	- 7,5	- 0,5	8,5	16,5
$K$	210,25	6,25	56,25	0,25	72,25	272,25

Рассчитаем сумму квадратов алгебраической разности по формуле 14.

$$\bar{K} = K_1 + \dots + K_n \quad (14)$$

$$\bar{K} = 210,25 + 6,25 + 56,25 + 0,25 + 72,25 + 272,27 = 617,5$$

Далее необходимо рассчитать максимальное отклонение значений квадратов алгебраических разности по формуле 15.

$$K_{\max} = \frac{1}{12} * m^2 * (n^3 - n). \quad (15)$$

$$K_{\max} = \frac{1}{12} * 49 * (216-6) = 857,5$$

Заключительным этапом проведем расчет согласованности мнений экспертов, для этого необходимо рассчитать коэффициент конкордации, данный коэффициент рассчитывается по формуле 16.

$$K_{\text{конкордации}} = \frac{\bar{K}}{K_{\max}} * 100 \%. \quad (16)$$

$$K_{\text{конкордации}} = \frac{617,5}{857,5} * 100 \% = 72 \%.$$

Коэффициент конкордации является весьма высоким, он составил 72 %.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что мнения экспертов согласованные. Отсюда следует, что основной проблемой оказывающей влияние на эффективную работу АО «Амурснабсбыт» является проблема сокращения доходности от реализации товаров Благовещенского филиала розничной торговли.

Выявив ключевую проблему, оказывающую влияние на деятельность АО «Амурснабсбыт» необходимо рассмотреть все возможные альтернативные варианты решения данной проблемы.

Методом «мозгового штурма» были выявлены все возможные альтернативные пути решения данной проблемы, к ним относятся:

А - повышение доходности от реализации товаров через розничную сеть магазинов за счет проведения активных маркетинговых мероприятий;

В - выход на новые рынки сбыта;

С - расширение ассортимента предприятия за счет заключения договоров с иностранными поставщиками;

Д - повышение доходности от реализации товаров розничной сети за счет создания интернет-магазина организации.

Также есть вероятность того, что данная проблема может решиться другим путем или сама собой, поэтому стоит так же рассмотреть вариант «Е», который заключается в том, чтобы оставить все «как есть»

Зададим специальные критерии выбора для определения оптимального варианта управленческого решения:

Целевой критерий. Для организации важно увеличить доходность Благовещенского филиала розничной торговли на 5 %.

Финансовый критерий. На реализацию данного управленческого решения предполагается задействовать сумму не более 5 млн. руб.

Временной критерий. Время на решение данной проблемы составляет 1 календарный год.

Организационный критерий. Предполагает уменьшение среднего возраста сотрудников организации путем привлечение молодых кадров.

Проведем оценку соответствия альтернативных методов решения проблемы указанным критериям. Для данной оценки будет применен метод взвешенных критериев. В качестве эксперта выступает начальник отдела экономики и маркетинга. Метод взвешенных критериев предполагает выставление оценки по шкале от 1 до 10, где оценку 10 получает альтернативный вариант решения проблемы, максимально удовлетворяющий критерию, оценку 1 получает вариант, не удовлетворяющий выбранному критерию. Также каждому из критериев присваивается «вес», данный «вес» характеризует степень важности критерия. Наиболее важному критерию присваивается наибольший «вес».

Результаты сравнения представим в таблице 17.

Таблица 17 – Сравнение альтернативных вариантов

Критерий	Вес критерия	Альтернативные варианты решения проблемы				
		Повышение доходности от реализации товаров через розничную сеть магазинов за счет проведения активных маркетинговых мероприятий	Выход на новые рынки сбыта	Расширение ассортимента предприятия за счет заключения договоров с иностранными поставщиками	Повышение доходности от реализации товаров розничной сети за счет создания интернет-магазина организации.	Оставить все «как есть»
Целевой	10	10 (100)	8 (80)	6 (60)	10 (100)	1 (10)
Финансовый	9	8 (72)	3 (27)	5 (45)	10 (90)	10 (90)
Временной	8	9 (72)	3 (24)	7 (56)	8 (64)	5 (40)
Организационный	6	9 (54)	8 (72)	3 (18)	8 (48)	2 (12)
Максимально возможная оценка, в баллах		324	324	324	324	324
Итоговая оценка, в баллах		298	203	179	302	152
Удовлетворение ключевым критерием, в процентах.		92	63	55	93	47

Торговля через интернет является более приоритетным направлением для АО «Амурснабсбыт». В последние годы происходит сокращение объемов продаж, данное сокращение в первую очередь связано с деятельностью конкурен-

тов, а создание интернет-магазина организации может позволить повысить объемы реализации товаров. Поэтому, данному критерию был присвоен максимально возможный вес по целевому критерию.

Альтернативный вариант решения проблемы, заключающийся в проведении активных маркетинговых мероприятий также получим максимальный вес по целевому критерию. Данный вариант решения проблемы может позволить напомнить клиентам о своей компании, сообщить потенциальным клиентам об акциях магазина и скидках, тем самым увеличить клиентскую базу, переманив покупателей у прямых конкурентов. Для АО «Амурснабсбыт» наиболее оптимальным способом привлечения новых клиентов является применение наружной рекламы.

Применение наружной рекламы обладает рядом преимуществ:

- широкий охват аудитории;
- частота и гибкость размещения рекламы;
- относительно невысокая стоимость одного контакта;
- большое количество рекламных контактов;
- четкое обозначение географических границ воздействия рекламы;
- зрелищность наружной рекламы.

Грамотное использование возможностей рекламы должно позволить нарастить объемы реализации товаров путем привлечения новых клиентов. Данное решение для АО «Амурснабсбыт» является одним из наиболее приемлемых и оптимальных, так как не требует больших финансовых вложений.

Также одним из приоритетных направлений для АО «Амурснабсбыт» может являться выход на новые рынки сбыта.

Так как организация давно освоилась на рынке города Благовещенска, Белогорска, Свободного и Райчихинска, то было бы целесообразно рассматривать в перспективе освоение новых рынков сбыта и увеличение присутствия компании в других городах Амурской области и Дальнего Востока. Достоинство выхода на потенциально новый рынок заключается, прежде всего, в отсутствии конкурентов. К перспективным направлениям относятся рынки северных

районов Амурской области. Если говорить о конкретных примерах, то организация может расширить свое присутствие за счет создания своих филиалов в таких городах как Шимановск, Сковородино, Зея и Тында. Данные города идеально могут подходить для АО «Амурснабсбыт», так как в них отсутствуют крупные компании, способные создавать сильную конкуренцию для организации. Однако, в связи с тем, что данное решение является весьма затратным и требует длительного времени реализации, применение данного варианта решения проблемы не представляется возможным.

Альтернативный вариант «оставить все «как есть»» получил наименьшую балльную оценку, по мнению экспертов, данный вариант решения проблемы не принесет положительного результата.

Вариант решения проблемы, заключающийся в расширении ассортимента предприятия за счет заключения договоров с иностранными поставщиками, полностью не удовлетворяет ни одному из критериев и имеет весьма низкую оценку по финансовому и организационному критерию, данный метод так же является неприемлемым для организации.

Таким образом, наиболее удовлетворяющими альтернативными решениями по проблеме сокращения доходности от реализации товаров Благовещенского филиала розничной торговли являются 2 решения:

- 1) повышение доходности от реализации товаров через розничную сеть магазинов за счет проведения активных маркетинговых мероприятий;
- 2) повышение доходности от реализации товаров розничной сети за счет создания интернет-магазина организации.

Оценки данных вариантов решения проблемы являются выше остальных альтернативных методов и удовлетворяют основным критериям свыше, чем на 90 %.

В таблице 18 представим возможный эффект от проведения маркетинговой компании АО «Амурснабсбыт».

Таблица 18 – Эффект от проведения маркетинговых мероприятий организации

Вероятность исхода маркетинговой программы	Вероятный уровень привлечения потенциальных клиентов, в процентах	Эффективность достигнутого результата
Неудовлетворительная	$\leq 0$	Данный результат может произойти при неграмотном проведении маркетинговой программы. На потенциального клиента маркетинговая компания не окажет ни какого результата.
Удовлетворительная	1 – 5	Данный результат свидетельствует о том, что на покупателя повлияла маркетинговая компания организации, но ожидаемый результат от проведения маркетинговых мероприятий достигнут не был.
Хорошая	5 – 10	При данном мероприятии можно сказать, что маркетинговая компания организации является успешной. Потенциальный покупатель заметил проведение маркетинговой компании.
Отличная	10 – 15	Данный результат свидетельствует о грамотно проведенной маркетинговой программы. На потенциального клиента был оказан ощутимый эффект

Опираясь на опыт различных компаний можно сказать, что при вводе интернет-магазина можно увеличить объемы продаж в среднем на 20 %.

Таким образом, в следующем разделе работы представим проект реализации данных вариантов решения ключевой проблемы организации, заключающейся в сокращение доходности от реализации товаров Благовещенского филиала розничной торговли.

### **3.2 Проект реализации выбранных вариантов повышения эффективности реализации товаров**

Проведя анализ вариантов решения проблемы, которая заключается в сокращении доходности от реализации товаров Благовещенского филиала розничной торговли, было выявлено 2 ключевых варианта ее решения, к ним относятся:

- 1) проведения активных маркетинговых мероприятий;
- 2) создания интернет-магазина организации.

Обозначим по каждому варианту пути его достижения.

Вариант проведения активных маркетинговых мероприятий будет заклю-



чататься в следующем:

- размещение рекламы на билбордах;
- размещение рекламы на маршрутных автобусах;
- размещение рекламы на собственной технике организации;
- проведение акций на сопутствующие товары и информирование потенциальных покупателей о новинках и акциях магазинов путем распространения.

Вариант создания интернет-магазина организации будет заключаться в следующем:

- разработка нового дизайна сайта;
- создание интернет-магазина на базе сайта организации;
- создание мобильных приложений на базе android и iOS.

Данные мероприятия имеют широкое применение, далее более подробно рассмотрим все необходимые мероприятия для разработки проекта решения ключевой проблемы.

В таблице 19 представим все составные части планируемых мероприятий. Таблица 19 – Необходимые мероприятия проекта повышения эффективности реализации товаров

Мероприятие	Этапы проекта
1	2
Организационные мероприятия	А- вынесение данной проблемы на обсуждение; В- обсуждение данной проблемы наблюдательным советом; С- предложение альтернативных вариантов решения поставленной проблемы с обоснованием и предоставлением финансового плана; D- утверждение вариантов решения проблемы; Е- назначение ответственных лиц; F- выделение бюджета; G- отбор и найм на работу программистов; H- создание IT-отдела I- отбор и найм менеджеров по продажам; J- отбор и найм на работу дизайнеров; К- отбор и найм на работу товароведов; L- отбор и найм на работу водителей курьеров; М- отбор и найм сотрудников для распространения флаеров.
<b>Проведения активных маркетинговых мероприятий</b>	
Размещение рекламы на билбордах	N- выявление более подходящих мест для размещения рекламы; О- разработка дизайна и информационной составляющей

1	2
	билбордов Р- аренда мест на билбордах.
	Q- размещение рекламы на билбордах
Размещение рекламы на маршрутных автобусах	R- определение с более подходящими маршрутами автобусов; S- разработка дизайна и информационной составляющей рекламы; Т- аренда мест на автобусах; U- размещение рекламы на автобусах
Размещение рекламы на собственной технике организации	V- определение с наименованием и количеством авто-техники для размещения рекламы W- разработка дизайна и информационной составляющей рекламы; X- размещение рекламы на авто-техники организации.
Проведение акций на сопутствующие товары и информирование потенциальных покупателей о новинках и акциях магазинов путем распространения флаеров	Y- определение ассортимента участвующего в акциях Z- определение с материалом для размещения на флаерах; AA-разработка дизайна и информационной составляющей флаеров; BB- информирование клиентов об акциях в магазинах и при помощи распространения флаеров
СС- Завершение первой стадии проекта	
<b>Создания интернет-магазина организации</b>	
Разработка нового дизайна сайта	DD- разработка нового дизайна сайта
Создание интернет-магазина на базе сайта организации	EE- группировка ассортимента магазина по разделам; FF- создание в электронном виде изображений товаров, их основных характеристик; GG- создание интернет-магазина на базе сайта; HH- проведение тестовых мероприятий; II- ввод интернет-магазина в работу;
Создание мобильных приложений на базе Android и iOS	JJ- Разработка мобильных приложений KK- проведение тестовых мероприятий; LL- ввод в работу мобильного приложения
MM- завершение второй стадии проекта;	
NN- завершение проекта.	

Примечание:

1) Финансовый критерий составлял 5 млн. руб., таким образом, на данные мероприятия не может быть затрачена большая сумма, однако каждый год на маркетинговые мероприятия выделяется около 8 млн. рублей. Таким образом, предлагается за счет данных средств увеличить бюджет проекта с 5 до 13 млн. руб. путем частичного сокращения рекламных расходов на телевидение и радио.

2) Найм работников планируется осуществлять на время реализации проекта, после реализации проекта предполагается сокращение штата сотрудников.

3) Основным критерием при найме водителей-курьеров является наличие собственного автомобиля.

4) Размещение рекламы планируется размещать на автобусах организации «Автоколонна 1275», так как организация обслуживает около половины всех городских маршрутов. Заключение договора с одной организацией позволит снизить расходы на реализацию данного мероприятия.

5) Информирование потенциальных покупателей при помощи раздачи флаеров носит временный характер, планируется, что данное мероприятие будет проходить 1 раз в месяц.

6) Предполагается размещение рекламы на грузовых автомобилях организации.

7) Проведение тестового режима планируется осуществить на базе Благовещенского филиала розничной торговли, при успешных тестовых мероприятиях планируется запуск работы интернет-магазина на базе всех филиалах общества.

8) Проведение тестового режима планируется осуществить так же на базе Благовещенского филиала розничной торговли, при успешных тестовых мероприятиях планируется запуск работы мобильного приложения на базе всех филиалах общества.

Для реализации проекта необходимо привлечение дополнительных сотрудников. В таблице 20 представим должности и количество сотрудников для реализации проекта.

Таблица 20 – Кадровое обеспечение реализации проекта

Должность	Количество сотрудников на время реализации проекта
1	2
Руководитель проекта	1
Веб-программист	4
Программисты, разработчики мобильных	6

1	2
приложений	
Веб-дизайнер	1
Дизайнер рекламы	3
Системный администратор	2
Менеджеры по продажам	9
Работники на раздачу флаеров	3
Товаровед	4
Водитель-курьер	4
Итого	37

Предполагается на данном проекте задействовать 37 сотрудников. С сотрудниками предполагается заключение срочного трудового договора на время реализации проекта. После реализации проекта предполагается заключение бессрочных трудовых договоров со следующими сотрудниками:

- веб-программист – 2;
- программисты, разработчики мобильных приложений – 2;
- дизайнер рекламы – 1;
- менеджеры по продажам – 9.

Таким образом, если реализация проекта успешно скажется на деятельности организации, то общий штат Благовещенского филиала розничной торговли будет необходимо увеличить на 14 сотрудников.

В таблице 21 представим последовательность этапов реализации проекта и определение времени для достижения каждого из этапов проекта.

Таблица 21 – Последовательность этапов реализации проекта

Этапы проекта		Предшествующая операция	Время на реализацию этапа проекта, в днях
1	2	3	4
A	Вынесение данной проблемы на обсуждение	-	1
B	Обсуждение данной проблемы наблюдательным советом	A	1
C	Предложение альтернативных вариантов решения поставленной проблемы с обоснованием и предоставлением финансового плана	B	1
D	Утверждение вариантов решения проблемы	C	1

Продолжение таблицы 21

1	2	3	4
E	Назначение ответственных лиц	D	1
F	Выделение бюджета	E	7
G	Отбор и найм на работу программистов	E	15
H	Создание IT-отдела	G	7
I	Отбор и найм менеджеров по продажам	E	15
J	Отбор и найм на работу дизайнеров	E	15
K	Отбор и найм на работу товароведов	E	15
L	Отбор и найм на работу водителей курьеров	E,GG	15
M	Отбор и найм сотрудников для распространения флаеров	E	3
N	Выявление более подходящих мест для размещения рекламы	E	10
O	Разработка дизайна и информационной составляющей билбордов	F,J	30
P	Аренда мест на билбордах	N,O	10
Q	Размещение рекламы на билбордах	P	2
R	Определение с более подходящими маршрутами автобусов	E	10
S	Разработка дизайна и информационной составляющей рекламы	F,J	30
T	Аренда мест на автобусах	R,S	10
U	Размещение рекламы на автобусах	T	15
V	Определение с наименованием и количеством авто-техники для размещения рекламы	E	5
W	Разработка дизайна и информационной составляющей рекламы	F,J	5
X	Размещение рекламы на авто-техники организации	V,W	15
Y	Определение ассортимента участвующего в акциях	I	5
Z	Определение с материалом для размещения на флаерах	Y	2
AA	Разработка дизайна и информационной составляющей флаеров	F,Z	5
BB	Информирование клиентов об акциях в магазинах при помощи распространения флаеров	M,AA	1
CC	Завершение первой стадии проекта	Q,U,X,BB	1
DD	Разработка нового дизайна сайта	H,J	30
EE	Группировка ассортимента магазина по разделам	K	2
FF	Создание в электронном виде изображений товаров, их основных характеристик	EE	30
GG	Создание интернет-магазина на базе сайта	DD,FF	60
HH	Проведение тестовых мероприятий	L	30
II	Ввод интернет-магазина в работу	HH	1
JJ	Разработка мобильных приложений	HH,J	45
KK	Проведение тестовых мероприятий	JJ	30
LL	Ввод в работу мобильного приложения	LL	1
MM	Завершение второй стадии проекта	II,LL	1
NN	Завершение проекта	CC,MM	1

Используя данные таблицы 22, построим сетевой граф для определения общего срока проекта, выявления запасов времени на реализацию каждого из этапов и определения критического пути проекта.

Сетевой граф проекта представлен в приложении Д.

На сетевом графе видно, что критический путь проходит через этапы: А;В;С;D;E;G;H;DD;GG;L;HH;JJ;KK;LL;MM;NN. Общее время реализации проекта 237 дней или около 8 месяцев. Этапы, относящиеся к критическому пути, лишены резерва времени. Поэтому далее проведем необходимые расчеты для определения резервов времени остальных этапов проекта. Полученные результаты представим в таблице 23.

Таблица 23 – Определение резервов времени для этапов проекта

Этапы проекта		Резерв времени , в днях
F	Выделение бюджета	170
I	Отбор и найм менеджеров по продажам	205
J	Отбор и найм на работу дизайнеров	6
K	Отбор и найм на работу товароведов	5
M	Отбор и найм сотрудников для распространения флаеров	229
N	Выявление более подходящих мест для размещения рекламы	210
O	Разработка дизайна и информационной составляющей билбордов	175
P	Аренда мест на билбордах	175
Q	Размещение рекламы на билбордах	175
R	Определение с более подходящими маршрутами автобусов	197
S	Разработка дизайна и информационной составляющей рекламы	162
T	Аренда мест на автобусах	162
U	Размещение рекламы на автобусах	162
V	Определение с наименованием и количеством авто-техники для размещения рекламы	212
W	Разработка дизайна и информационной составляющей рекламы	197
X	Размещение рекламы на авто-техники организации	202
Y	Определение ассортимента участвующего в акциях	205
Z	Определение с материалом для размещения на флаерах	205
AA	Разработка дизайна и информационной составляющей флаеров	205
BB	Информирование клиентов об акциях в магазинах при помощи распространения флаеров	204
CC	Завершение первой стадии проекта	204
EE	Группировка ассортимента магазина по разделам	5
FF	Создание в электронном виде изображений товаров, их основных характеристик	5
II	Ввод интернет-магазина в работу	75

Большинство этапов реализации проекта имеют резерв времени свыше 160 дней, это обусловлено тем, что проект объединяет сразу 2 решения проблемы. На реализацию мероприятий первой стадии проекта, заключающейся в

проведении активных маркетинговых мероприятий потребуется 73 дня. На создание интернет-магазина организации и мобильных приложений необходимо 237 дней.

Так как при реализации проекта возможно возникновения непредвиденных обстоятельств, необходимо учесть риски отставания от реальных сроков. Чтобы учесть данный риск, необходимо обозначить оптимистические и пессимистические сроки выполнения этапов проекта. Определение данных сроков позволит выявить наиболее вероятные сроки реализации отдельных этапов и всего проекта в целом.

Для расчета наиболее вероятных сроков реализации проекта в большей степени подходит методика PERT<sup>14</sup>

Наиболее вероятные сроки реализации этапов проекта рассчитываются по формуле 17:

$$t = \frac{o+4m+p}{6}, \quad (17)$$

где t- наиболее вероятные сроки реализации;

m – расчетные сроки реализации ;

o – оптимистические сроки реализации;

p – пессимистические сроки реализации.

Таблица 23 – Определение оптимистических, пессимистических и наиболее вероятных сроков реализации этапов проекта

Этап	Расчетные сроки реализации (m)	Оптимистические сроки реализации (o)	Пессимистические сроки реализации (p)	Наиболее вероятные сроки реализации (t)
1	2	3	4	5
A	1	1	1	1
B	1	1	3	1
C	1	1	1	1
D	1	1	3	1
E	1	1	3	1
G	15	7	20	15

<sup>14</sup> Хигни, Джозеф. Основы проектного менеджмента. Классическое руководство. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 240 с.

1	2	3	4	5
H	7	3	14	10
L	15	7	20	15
DD	30	10	30	27
GG	60	50	90	63
HH	30	30	30	30
JJ	45	35	60	46
KK	30	30	30	30
LL	1	1	3	1
MM	1	1	1	1
NN	1	1	1	1

Далее необходимо рассчитать показатель дисперсии для определения сроков реализации проекта при стечении благоприятных и неблагоприятных обстоятельств. Для определения показателей дисперсии необходимо воспользоваться формулами 18 – 20, данные формулы представлены в методике PERT. Полученные значения представим в таблице 24.

$$\sigma^2 = \left(\frac{o-p}{6}\right)^2, \quad (18)$$

$$\sigma^2_{\text{общ}} = \sum \sigma^2_{\text{крит}} \cdot \quad (19)$$

$$\sigma = \sqrt{\sigma^2}. \quad (20)$$

Таблица 24 – Расчет показателей дисперсии

Этап	Оптимистические сроки реализации (о)	Пессимистические сроки реализации (р)	Дисперсия
1	2	3	4
A	1	1	0
B	1	3	0,11
C	1	1	0
D	1	3	0,11
E	1	3	0,11
G	7	20	4,69
H	3	14	3,36
L	7	20	4,69
DD	10	30	11,11
GG	50	90	44,44



Продолжение таблицы 24

1	2	3	4
НН	30	30	0
JJ	35	60	17,36
KK	30	30	0
LL	1	3	0,11
MM	1	1	0
NN	1	1	0
Итого			$\sigma^2 = 86,09$
			$\sigma = 9,28$

Из расчетов показателей дисперсии следует, что при благоприятных обстоятельствах срок реализации проекта может сократиться на 10 дней и составить 227 дней. При неблагоприятных обстоятельствах время на реализацию проекта может быть увеличено на 10 дней, тогда срок реализации проекта может составить 247 дней.

Следующим этапом станет расчет оптимального срока выполнения проекта. Для этого необходимо воспользоваться таблицей нормального распределения. Полученные результаты занесем в таблицу 25.

Таблица 25 – Расчет оптимального срока выполнения проекта

Расчетные сроки $t_i$ , дни	Количество отклонений от расчетных значений $X = \frac{t_i - t_{cp}}{\sigma}$	Вероятность отклонения $\Phi(X)$	Возможный уровень риска, в процентах
237	0	0,5	50
238	0,11	0,4562	46
239	0,21	0,4168	42
240	0,32	0,3707	37
241	0,43	0,3336	33
242	0,54	0,2946	29
243	0,65	0,2578	26
244	0,75	0,2266	23
245	0,86	0,1949	19
246	0,97	0,1665	17
247	1,08	0,1401	14

В соответствии с рекомендацией теории рисков выбран срок 247 дней, так как риск при этом составляет 14 %. На рисунке 8 представим график рисков, с указанием оптимального срока реализации проекта.

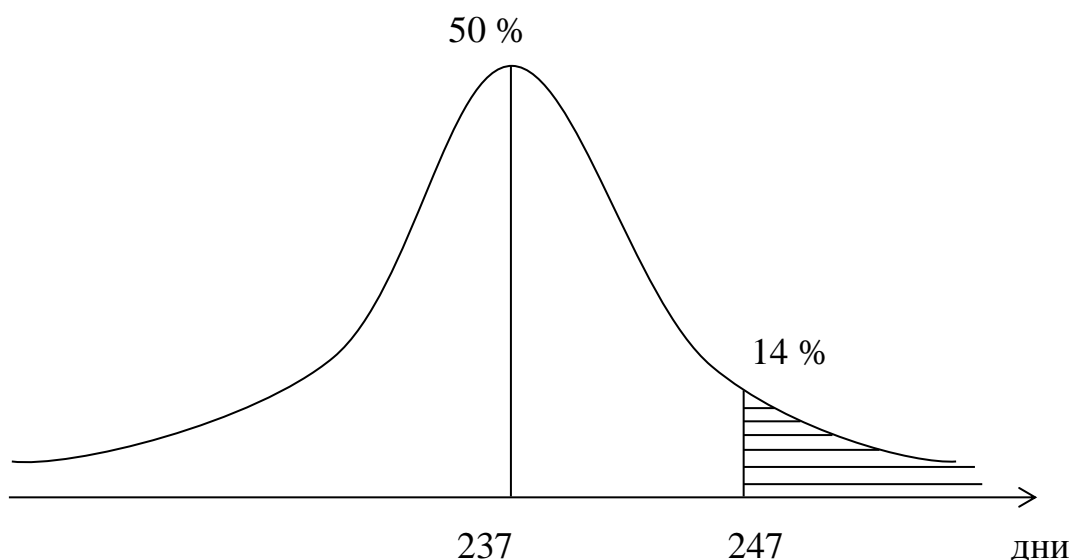


Рисунок 8 - График рисков

Таким образом, на рисунке 8 видно, что оптимальным временем выполнения проекта является 247 дней, вероятность выполнить все этапы проекта в данный срок составляет 86 %, соответственно риск составляет 14 %.

Следующим этапом рассчитаем стоимость реализации проекта. В таблице 26 представим расходы по заработной плате сотрудников, нанятых на срок реализации всего проекта.

Таблица 26 – Расходы по заработной плате сотрудников

Должность	Расходы по заработной плате на период выполнения сотрудниками своих обязанностей, руб.
Веб-программист	1 040 000
Программисты, разработчики мобильных приложений	585 000
Веб-дизайнер	27 000
Дизайнер рекламы	243 000
Менеджеры по продажам	1 980 000
Работники на раздачу флаеров	10 500
Товаровед	128 000
Водитель-курьер	518 000
Итого	4 531 500

Как видно из результатов расчетов, на заработную плату сотрудников, нанятых на время реализации проекта будет затрачено 4 531 500 рублей.

Далее рассчитаем затраты, связанные с размещением наружной рекламы

на билбордах, автобусах, и собственной технике организации, а также расходы на создание флаеров.

Стоимость рекламы рассчитана из среднесложившихся в городе Благовещенске. Таким образом, размещение рекламы на одном автобусе обойдется в среднем в 87 000 рублей. Расходы, связанные с нанесением рекламы составят около 5 000 рублей. Планируется для размещения рекламы задействовать по 5 автобусов на 6 городских маршрутов.

В среднем размещение рекламы на городском билборде составляет 11 000 рублей в месяц. Расчет стоимости производится по минимальному сроку решения, равному 6 месяцев по проекту. Расходы, связанные с созданием информационной составляющей одного билборда и его установкой составляет около 8 000 рублей.

Размещение рекламы на собственной технике также требует расходов, связанных с ее нанесением. Расходы составляют около 5 тыс. рублей.

Рассчитаем общую сумму расходов, связанную с рекламой. Данные представим в таблице 27.

Таблица 27 - Расходы на рекламу

Наименование операции	Количество единиц	Необходимые расходы на 1 единицу, на срок реализации проекта, руб.	Расходы всего, руб.
Реклама на автобусах	30	92 000	2 760 000
Реклама на билбордах	15	74 000	1 110 000
Реклама на авто-техники организации	5	5 000	25 000
Расходы на флаеры	21 000	2	42 000
Итого			3 937 000

Расходы на рекламу на время реализации проекта составят 3 937 000 рублей.

В таблице 28 представим расходы на создание IT-отдела.

Таблица 28 – расходы на создание IT-отдела

Перечень операций	Затраты, руб.
1	2
Покупка офисной техники	455 000

1	2
Покупка мебели	102 000
Расходы на ремонт помещения	20 000
Итого	577 000

Расходы на создание IT-отдела составляют 577 000 рублей.

В таблице 29 представим все расходы, связанные с реализацией проекта.

Таблицы 29 – Расходы на реализацию проекта

Статья расходов	Затраты, руб.
Расходы по заработной плате сотрудников	4 531 500
Расходы на рекламу	3 937 000
Расходы на создание IT-отдела	577 000
Итого	9 045 000

Из анализа затрат, можно сделать вывод о том, что на реализацию проекта необходимо затратить 9 045 000 рублей.

Исходя из того, что во время реализации проекта могут произойти непредвиденные обстоятельства необходимо заложить в бюджет проекта дополнительные средства на непредвиденные расходы. Сумма дополнительных средств будет составлять 5 % от общего числа затрат. Таким образом, общий бюджет проекта с учетом рисков составит 9 497 250 рублей.

Так как проект реализуется в 2 стадии, представим сроки реализации каждой из них:

1 стадия: начало – 01 сентября 2018 г.; окончание – 02 ноября 2018 г.;

2 стадия: начало – 01 сентября 2018 г.; окончание – 25 апреля 2019 г.

Реализацию всего проекта в целом планируется начать 01 сентября 2018 года. Окончание проекта назначено на 25 апреля 2019 года.

Первые результаты от проекта планируется получить после реализации 1 стадии, заключающейся в проведении активных маркетинговых мероприятий. Результаты от всего проекта планируется получить после реализации второй стадии проекта, которая в свою очередь является завершением всего проекта в целом. Вторая стадия заключается в создании интернет-магазина организации.

### 3.3 Оценка рисков и ожидаемая эффективность проекта реализации управленческого решения

Теперь необходимо учесть все риски, которые могут возникнуть во время реализации проекта. Реализация проекта по решению проблемы сокращения доходности от реализации товаров Благовещенского филиала розничной торговли может сопровождаться следующими видами рисков:

- 1) проект не будет завершен в срок (риск оценен в 3.2);
- 2) халатность подобранного персонала для реализации проекта;
- 3) проект превысит запланированный бюджет;
- 4) рекламная кампания окажется неэффективной;
- 5) ввод в действие интернет-магазина окажется неэффективным.

Оценка рисков будет проводиться при помощи экспертного метода, в качестве экспертов выступают:

- 1) начальник отдела экономики и маркетинга;
- 2) экономист-менеджер;
- 3) автор проекта.

При оценивании рисков 1 ранг получает риск, вероятность которого является наименьшей, 5 ранг получает риск с наибольшей вероятностью появления.

Таблица 30 – Оценка рисков проекта

Эксперт	Риски проекта					Сумма рангов
	Проект не будет завершен в срок	Халатность подобранного персонала для реализации проекта	Проект превысит запланированный бюджет	Рекламная кампания окажется неэффективной	Ввод в действие интернет-магазина окажется неэффективным	
1	2	3	4	5	6	7
Начальник отдела экономики и маркетинга	2	5	4	1	3	15
Экономист-менеджер	1	4	5	2	3	15

1	2	3	4	5	6	7
Автор проекта	1	5	2	3	4	15
Сумма рангов	4	14	11	6	10	45

Важнейшим риском, по мнению экспертов, является риск, связанный с халатностью подобранного персонала для реализации проекта, также эксперты опасаются того, что проект превысит запланированный бюджет и ввод в действие интернет-магазина окажется неэффективным.

Оценим степень согласованности экспертов.

Таблица 31 – Оценка степени согласованности экспертов

	Проект не будет завершен в срок	Халатность подобранного персонала для реализации проекта	Проект превысит запланированный бюджет	Рекламная кампания окажется неэффективной	Ввод в действие интернет-магазина окажется неэффективным
$S$	4	14	11	6	10
$\bar{S}$	9	9	9	9	9
$D$	-5	5	2	-3	1
$K$	25	25	4	9	1

$$\bar{K} = 25 + 25 + 4 + 9 + 1 = 64.$$

$$K_{\max} = \frac{1}{12} * 9 * (125-6) = 90$$

$$K_{\text{конкордации}} = \frac{58}{90} * 100 \% = 71 \%$$

Коэффициент конкордации составляет 71 %, следовательно, коэффициент значим, согласованность мнений экспертов является удовлетворительной.

Риски того, что ввод в действие интернет-магазина окажется неэффективным, проект превысит запланированный бюджет и персонал подобранный для реализации проекта окажется халатным, наиболее высокие, поэтому эти риски являются главными угрозами проекта. Для их сокращения необходимо грамотно проработать запуск интернет-магазина, четко соблюдать все статьи расходов бюджета, совершенствовать методы отбора персонала

Для наглядности согласованности мнений экспертов, на рисунке 9 изоб-

разим розу рисков.

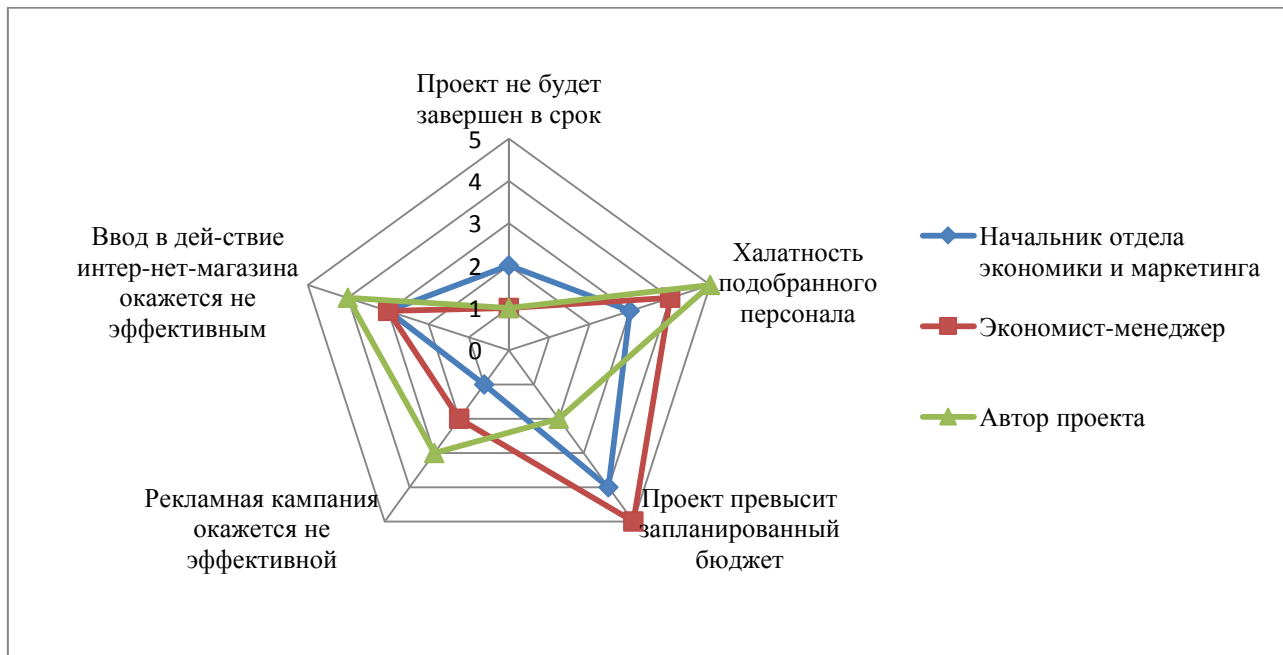


Рисунок 9 – Роза рисков

Заключительным стадиям произведем расчет ожидаемой эффективности проекта реализации управленческого решения.

Как было выявлено в предыдущих разделах отчета, ключевой проблемой оказывающей влияние на деятельность организации является проблема сокращения доходности от реализации товаров Благовещенского филиала розничной торговли. Это связано с тем, что за последние годы наблюдается тенденция снижения доходности от реализации товаров через розничную сеть магазинов АО «Амурснабсбыт» Благовещенского филиала. Данное снижение доходности влияет на всю организацию в целом (таблица 32).

Таблица 32 – Доходность от реализации товаров через розничную сеть магазинов АО «Амурснабсбыт»

Год	Доход от реализации магазинов г. Благовещенска, в тыс. руб.	Доход от реализации всех магазинов АО «Амурснабсбыт», в тыс. руб.	Доля доходности Благовещенского филиала от общей доли, в процентах.
1	2	3	4
2015	829 554	1 256 900	66
2016	818 392	1 259 065	64,9
2017	773 911	1 212 957	63,8
Отклонение 2016/2015	98,65	100,17	-

1	2	3	4
Отклонение 2017/2016	94,56	96,49	-
Отклонение 2017/2015	93,29	96,67	-
Среднее ежегодное сокращение доходности	3,395 %	1,67	-

Наглядно на рисунке 10 представим, как влияет сокращение доходности от реализации товаров через розничную сеть магазинов Благовещенского филиала на всю организацию в целом.

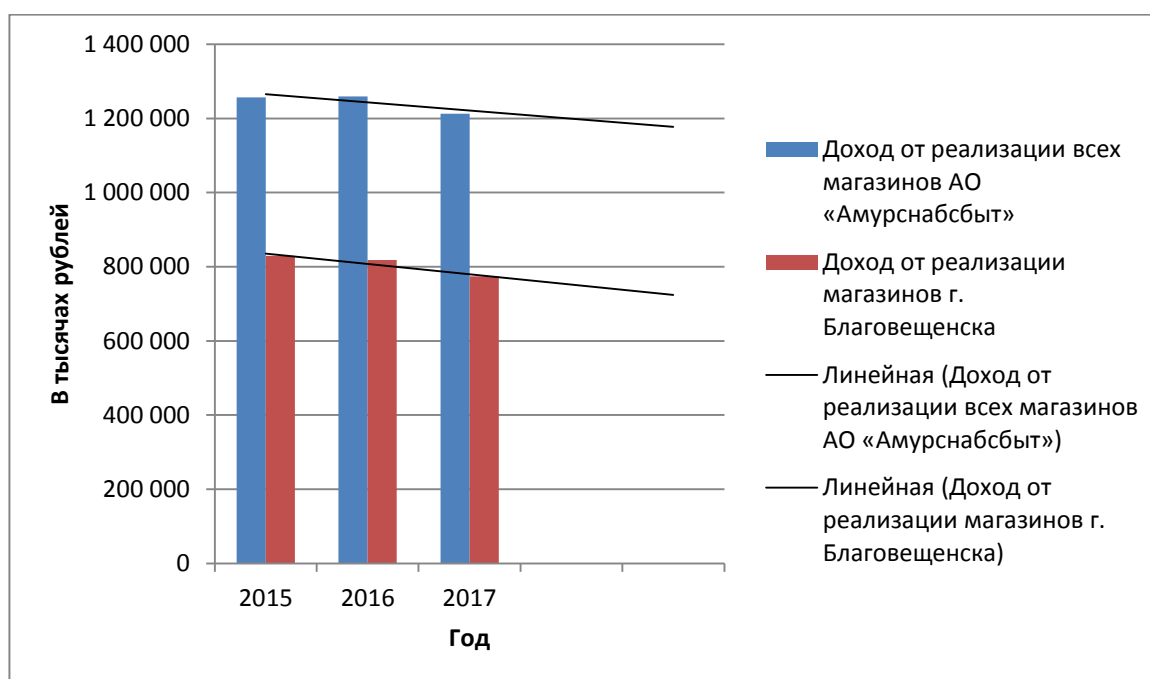


Рисунок 10 - Доходность от реализации товаров через розничную сеть магазинов АО «Амурснабсбыт»

Видим, что реализация товаров через розничную сеть магазинов Благовещенского филиала напрямую влияет на доходность от реализации всей организации в целом.

Необходимо рассчитать изменение уровня доходности от реализации товаров через розничную сеть магазинов Благовещенского филиала после реализации представленного проекта, и как это отразится на общей доходности всей организации.

Эффективность предложенного проекта должна соответствовать целево-



му критерию. В качестве целевого критерия было необходимо увеличить доходность Благовещенского филиала розничной торговли минимум на 5 % (38 695 000 руб.). Помимо целевого критерия необходимо учесть, что проект должен окупить вложенные в него средства в объеме 9 497 250 руб. таким образом, выгода от проекта должна составить минимум 48 192 000 руб.

Эффективность реализации маркетинговых мероприятий предложено оценить одному из экспертов АО «Амурснабсбыт». В качестве эксперта выступает наиболее заинтересованный и компетентный сотрудник в этом вопросе, в лице начальника отдела экономики и маркетинга.

Для оценки эксперту предлагалось использовать данные таблицы 18. Эксперт посчитала, что предложенные маркетинговые мероприятия с наиболее вероятным исходом закончатся хорошо. Согласно таблице 18, этот исход может привлечь от 5 до 10 % новых клиентов, за счет переманивания их у прямых конкурентов.

При данном исходе можно сказать, что данные маркетинговые мероприятия будут являться вполне успешными.

Используя среднее значение исхода можно предположить, что проводя активные маркетинговые мероприятия можно привлечь около 7,5 % новых покупателей за год, или 0,625 % в месяц.

Так как все процедуры первой стадии проекта, заключающейся в проведении активных маркетинговых мероприятий, планируется осуществить 02.11.2018 года, предположим, что с этой даты розничные магазины Благовещенского филиала АО «Амурснабсбыт» ежемесячно будут увеличивать свою выручку на 0,625 %.

Окончание реализации второй стадии проекта назначено на 25.04.2018 года. От ввода в действие интернет-магазина планируется увеличить объем продаж на 20 % в год или 1,667 % в месяц.

Как видно из результатов расчетов, представленных в таблице 32, ежегодно сокращение доходности Благовещенского филиала розничной торговли сокращается в среднем на 3,395 % или 0,2829 % в месяц. Предположив, что

розничные магазины Благовещенского филиала ежемесячно приносят одинаковый уровень прибыли, сохраняя текущую динамику, представим прогнозное значение на 2018, 2019 годы без реализации проекта и с реализацией проекта.

Таблица 33 - Прогнозное значение уровня прибыли на 2018, 2019 годы без реализации проекта и с реализацией проекта

в тыс. руб.

Период	Доход без реализации проекта	Полученный доход от реализации 1 стадии проекта	Доход с учетом прибыли от 1 стадии проекта	Полученный доход от реализации 2 стадии проекта	Доход с учетом прибыли от 2 стадии проекта	Полученный доход от реализации 1 и 2 стадий проекта	Доход с учетом прибыли от реализации всего проекта
<b>Итого 2017</b>	<b>773911,0</b>	<b>0,0</b>	<b>773911,0</b>	<b>0,0</b>	<b>773911,0</b>	<b>0,0</b>	<b>773911,0</b>
<b>2018 по месяцам</b>							
01	64310,1	0,0	64310,1	0,0	64310,1	0,0	64310,1
02	64128,2	0,0	64128,2	0,0	64128,2	0,0	64128,2
03	63946,8	0,0	63946,8	0,0	63946,8	0,0	63946,8
04	63765,9	0,0	63765,9	0,0	63765,9	0,0	63765,9
05	63585,5	0,0	63585,5	0,0	63585,5	0,0	63585,5
06	63405,6	0,0	63405,6	0,0	63405,6	0,0	63405,6
07	63226,2	0,0	63226,2	0,0	63226,2	0,0	63226,2
08	63047,4	0,0	63047,4	0,0	63047,4	0,0	63047,4
09	62869,0	0,0	62869,0	0,0	62869,0	0,0	62869,0
10	62691,1	0,0	62691,1	0,0	62691,1	0,0	62691,1
11	62513,8	4688,5	67202,3	0,0	62513,8	4688,5	71890,9
12	62336,9	4675,3	67012,2	0,0	62336,9	4675,3	71687,5
<b>Итого 2018</b>	<b>759826,5</b>	<b>9363,8</b>	<b>769190,3</b>	<b>0,0</b>	<b>759826,5</b>	<b>9363,8</b>	<b>778554,1</b>
<b>2019 по месяцам</b>							
01	63139,7	4735,5	67875,2	0,0	63139,7	4735,5	72610,7
02	62961,1	4722,1	67683,2	0,0	62961,1	4722,1	72405,3
03	62783,0	4708,7	67491,7	0,0	62783,0	4708,7	72200,5
04	62605,4	4695,4	67300,8	2422,8	65028,2	7118,2	74419,0
05	62428,3	4682,1	67110,4	12485,7	74913,9	17167,8	84278,2
06	62251,7	4668,9	66920,6	12450,3	74702,0	17119,2	84039,8
07	62075,6	4655,7	66731,2	12415,1	74490,7	17070,8	83802,0
08	61900,0	4642,5	66542,4	12380,0	74279,9	17022,5	83564,9
09	61724,8	4629,4	66354,2	12345,0	74069,8	16974,3	83328,5
10	61550,2	4616,3	66166,5	12310,0	73860,3	16926,3	83092,8
11	61376,1	4603,2	65979,3	12275,2	73651,3	16878,4	82857,7
12	61202,5	4590,2	65792,6	12240,5	73443,0	16830,7	82623,3
<b>Итого 2019</b>	<b>745998,4</b>	<b>55949,9</b>	<b>801948,2</b>	<b>101324,6</b>	<b>847323,0</b>	<b>157274,5</b>	<b>959222,8</b>

Таким образом, было проведено прогнозирование уровня прибыли на 2018 и 2019 годы без реализации проекта и с реализацией проекта.

На рисунке 11 представим прогнозное значение уровня прибыли на 2018 и 2019 годы без реализации проекта и с реализацией проекта.

Как видно из результатов таблицы 34 и рисунка 8 проект решения проблемы сокращения доходности от реализации товаров Благовещенского филиала розничной торговли является весьма успешным.

Далее рассчитаем доходность от реализации проекта. Согласно целевому критерию доходность от реализации проекта должна была составить минимум 5 % от итогового значения показателя 2017 года.

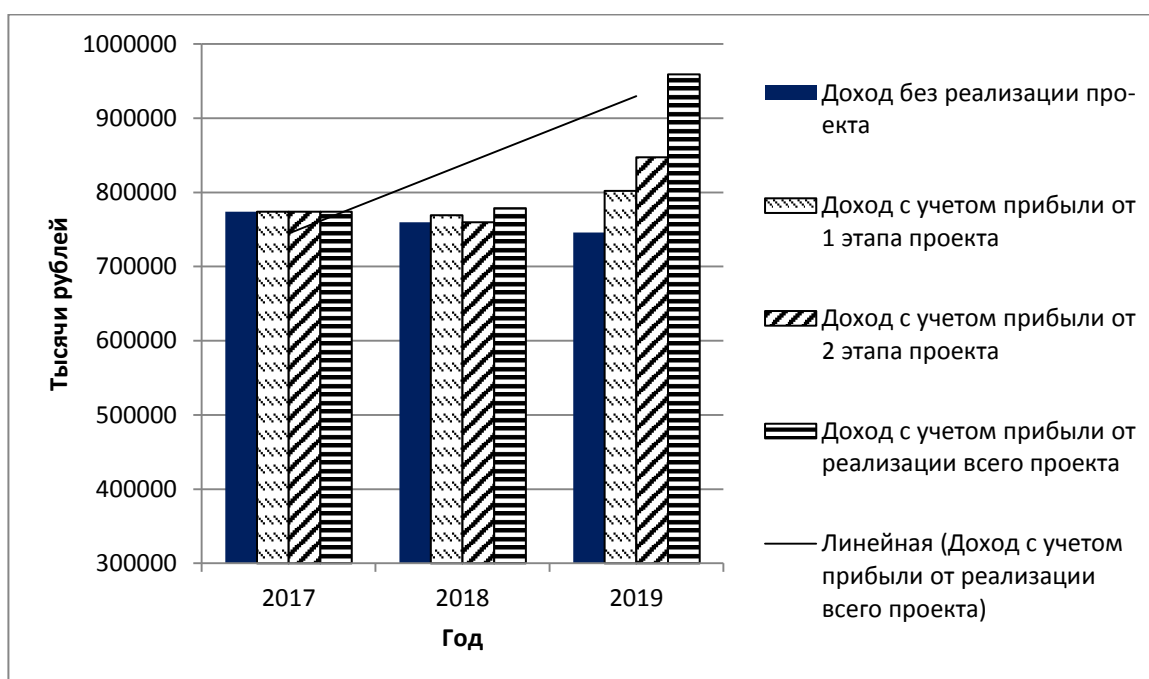


Рисунок 11 - Прогнозное значение уровня прибыли на 2018 и 2019 годы без реализации проекта и с реализацией проекта

Таблица 34 – Доходность от реализации проекта

Год	Доход без реализации проекта, в тыс. руб.	Доход с учетом прибыли от реализации проекта, в тыс. руб.	Темп роста (цепной), в процентах	Темп прироста, в процентах	
				Цепной	Базисный
2017	773911,0	-	96,6	-3,4	-3,4
2018	759826,5	778554,1	102,5	2,5	-0,9
2019	745998,4	959222,8	128,6	28,6	27,7

Как видно из расчетов, представленных в таблице 35, проект может к концу 2019 года позволить увеличить прибыль Благовещенского филиала розничной торговли на 27,7 % по отношению к 2017 году.

Как говорилось ранее, выгода от проекта должна составить 48 114 тыс. рублей с учетом затрат на реализацию проекта. Определим срок достижения поставленной цели. В таблице 35 представим показатель уровня прибыли от реализации 1 и 2 стадий проекта нарастающим итогом.

Таблица 35 – Прибыль нарастающим итогом

в тыс. руб.

Период	От реализации 1 стадии проекта	От реализации 2 стадии проекта	От реализации всего проекта
11.2018	4688,5	-	4688,5
12.2018	9363,8	-	9363,8
01.2019	14099,3	-	14099,3
02.2019	18821,4	-	18821,4
03.2019	23530,1	-	23530,1
04.2019	28225,5	2422,8	30648,3
05.2019	32907,6	14908,5	47816,1
06.2019	37576,5	27358,8	<b>64935,3</b>
07.2019	42232,2	39773,9	82006,1
08.2019	46874,7	<b>52153,9</b>	99028,6
09.2019	<b>51504,0</b>	64498,9	116002,9
10.2019	56120,3	76808,9	132929,2
11.2019	60723,5	89084,2	149807,7
12.2019	65313,7	101324,6	166638,3

Таким образом, при реализации 1 стадии проекта на целевое значение возможно выйти спустя 10 месяцев после завершения всех мероприятий связанных со стадией проекта. При реализации 2 стадии проекта на целевое значение возможно выйти спустя 4 месяца после завершения всех мероприятий, относящихся к стадии проекта. Если учитывать обе стадии проекта в совокупности, то выйти на целевое значение возможно в июне 2019 года, после 7 месяцев реализации 1 стадии проекта и 2 месяцев после реализации 2 стадии проекта.

Так, в третьем разделе выпускной квалификационной работы, объектом исследования которой являлось АО «Амурснабсбыт» была выявлена ключевая

проблема организации, заключающаяся в сокращении доходности от реализации товаров Благовещенского филиала розничной торговли. В качестве решения данной проблемы было решено применить сразу 2 альтернативных варианта решения проблемы. Первый вариант заключался в проведении активных маркетинговых мероприятиях, второй заключался в создании интернет-магазина организации.

Варианты решения проблемы могут применяться отдельно друг от друга, однако было решено объединить их в 1 проект, общий срок реализации которого с учетом рисков составил 247 дней, а общий срок реализации проекта назначен на 25 апреля 2019 года. Изначально на реализацию проекта планировалось затратить не более 5 млн. рублей, однако этот критерий было решено увеличить до 13 млн. рублей за счет частичного отказа от рекламы на телевидении и радио. Проведя анализ ресурсов, было выявлено, что бюджет проекта составит 9 497 250 рублей. Проведя прогнозирование ожидаемой эффективности проекта, было выявлено, что достигнуть целевого критерия и покрыть все убытки, связанные с реализацией проекта можно уже в июне 2019 года, спустя 7 месяцев после реализации 1 стадии проекта и 2 месяцев после реализации 2 стадии проекта. В целом проект показал свою привлекательность, так как на конец 2019 года возможно увеличение показателя прибыли Благовещенского филиала розничной торговли на 27,7 % по отношению к 2017 году.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Реализация товаров является важнейшим заключительным стадиям коммерческой деятельности торговых организаций и предприятий. От того, насколько успешно выполнены коммерческие операции, связанные с реализацией товаров, зависит эффективность их работы, а также бесперебойность снабжения розничной торговой сети товарами.

В данной работе были рассмотрены концепции менеджмента и его актуальные проблемы на современном стадияе развития организаций. Ввиду многообразия информации, были рассмотрены четыре важнейшие концепции управления, которые внесли существенный вклад в развитие современной теории и практики менеджмента: научное; административное; с позиций психологии и человеческих отношений; с позиций науки о поведении. Были представлены стадии жизненного цикла организаций и ключевые проблемы, с которыми сталкиваются крупные торговые предприятия. Был рассмотрен процесс принятия управленческих решений в современной организации. Принятие управленческих решений является одной из ключевых обязанностей менеджера. Представленная теоретическая информация нашла свое отражение в третьей части выпускной квалификационной работы. Были рассмотрены пути повышения эффективности реализации товаров. В рамках раздела были обозначены основные показатели оценки эффективности работы торговых предприятий.

Следующим этапом работы была проведена диагностика текущего состояния АО «Амурснабсбыт». В рамках раздела была рассмотрена социально-экономическая характеристика организации, проведен анализ внутренней и внешней среды, дана оценка конкурентоспособности и проведен анализ эффективности реализации товаров.

АО «Амурснабсбыт» является правопреемником управления снабжения и сбыта Амурского облисполкома, образованного в 1956 году. За годы экономических реформ «Амурснабсбыт» не только сохранил, но и увеличил свой потенциал, расширил круг поставщиков, обновил ассортимент поставляемых то-

варов, освоил новые виды деятельности и услуг.

Основным видом деятельности организации является: «торговля розничная строительными материалами, не включенными в другие группировки, в специализированных магазинах»

АО «Амурснабсбыт» обладает широким присутствием на рынке Амурской области. В состав общества помимо главного офиса, расположенного в городе Благовещенске входят 3 филиала. В совокупной сложности организация насчитывает 29 магазинов во всей Амурской области. А общее количество сотрудников организации составляет 496 человек.

Так как основным видом деятельности организации является торговля, то стоит отметить что весь ассортимент разделен на 7 больших групп и имеет в совокупной сложности свыше 15 000 наименований. Основными поставщиками для АО «Амурснабсбыт» являются отечественные производители.

Помимо торговой деятельности АО «Амурснабсбыт» занимается изготовлением профнастила, металлочерепицы, доборных элементов и оцинкованных изделий для водосточных систем. Данная продукция изготавливается в собственном цеху организации.

Организация в 2017 году затратила на маркетинговые мероприятия 8 млн. рублей. Свыше 90 % указанной суммы было затрачено на покупку рекламы на телевидении и радио. Однако эффективность таких мероприятий являлась очень низкой. Это связано с тем, что в последние годы сокращается количество телезрителей и радиослушателей. Все большее количество людей получает необходимую информацию посредством сети Интернет. Для организации это является действительно важной проблемой, так как вложенные в рекламу деньги не приносят организации ни какой прибыли. Ввиду этого для АО «Амурснабсбыт» необходимо провести более грамотную маркетинговую кампанию.

АО «Амурснабсбыт», говоря о жизненном цикле организации, относится к организациям находящимся в стадии зрелости. На сегодняшний день организация понемногу ослабляет свое влияние, это связано с застоем внутри организации. Ввиду этого организация начала терять часть клиентов, следовательно-

но, и прибыли за счет сокращения их активности.

На рынке города Благовещенска существует весьма высокий уровень конкуренции, поэтому был проведен анализ конкурентоспособности организации. АО «Амурснабсбыт», как и его основные конкуренты, имеют высокое качество товаров и услуг, а также достаточно долгое время присутствуют на рынке. Амурснабсбыт имеет главное преимущество по отношению к основным конкурентам, заключающееся в удобстве расположения и количестве торговых точек. У АО «Амурснабсбыт» и его основных конкурентов слабо развита рекламная кампания. Это связано с тем, что все представленные в анализе организации давно присутствуют на рынке, а их названия находятся на слуху у простых потребителей.

Подводя итог оценки конкурентоспособности стоит отметить, что слабо развитая реклама может стать достаточно большой проблемой. Организация должна уделять больше времени и ресурсов на создание качественной рекламы. Для конечного потребителя реклама играет большую роль в плане психологии, ему важно знать, где и какой товар он способен приобрести. Если организация всерьез займется развитием рекламы, это может стать ее конкурентным преимуществом и позволит увеличить количество покупателей «переманив» их у прямых конкурентов.

Заключительным этапом стало проведение анализа эффективности реализации товаров АО «Амурснабсбыт».

Из анализа следует, что через розничную сеть в 2017 году было реализовано около 75 % всех товаров. И только 25 % приходилось на оптовую сеть. У всех филиалов организации, за исключением Благовещенского филиала наблюдается положительная тенденция роста уровня реализации товаров.

Торговые точки города Благовещенска приносят организации максимальный уровень прибыли (свыше 60 %), а снижение объемов организации ведет к сокращению объемов прибыли. В последние годы организация начала терять своих клиентов. Это приводит к сокращению основных показателей прибыли



всей организации в целом. Поэтому становится необходимым применение кардинальных мер по решению данной проблемы.

В заключительном разделе работы, экспертным путем была выявлена ключевая проблема организации, заключающаяся в сокращении доходности от реализации товаров Благовещенского филиала розничной торговли.

В качестве решения данной проблемы были выбраны такие решения проблемы как: проведение активных маркетинговых мероприятий и создание интернет-магазина организации.

Общий срок реализации проекта с учетом рисков составил 247 дней, общий срок реализации проекта назначен на 25 апреля 2019 года. Изначально на реализацию проекта планировалось затратить не более 5 млн. рублей, однако этот критерий было решено увеличить до 13 млн. рублей за счет частичного отказа от рекламы на телевидении и радио. Проведя анализ ресурсов, было выявлено, что бюджет проекта составит 9 497 250 рублей. Проведя прогнозирование ожидаемой эффективности проекта, было выявлено, что достигнуть целевого критерия и покрыть все убытки, связанные с реализацией проекта можно уже в июне 2019 года, спустя 7 месяцев после реализации 1 стадии проекта и 2 месяцев после реализации 2 стадии проекта. В целом проект показал свою привлекательность, так как на конец 2019 года возможно увеличение показателя прибыли Благовещенского филиала розничной торговли на 27,7 % по отношению к 2017 году.

Таким образом, разработанное управленческое решение в перспективе способно дать толчок развития организации. Из этого следует, что разработанное решение может быть принято и реализовано в рамках АО «Амурснабсбыт».

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Абрютина, М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия / М.С. Абрютина, А.В. Грачев. - М.: Дело и сервис; Издание 3-е, перераб. и доп., 2016. - 272 с.

2 Алябьева, М.В. Особенности принятия маркетинговых решений при управлении товарными запасами в оптовой торговле / М.В. Алябаева // Научный результат. Серия «Технологии бизнеса и сервиса». 2015. №1 (3). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-prinyatiya-marketingovyh-resheniy-pri-upravlenii-tovarnymi-zapasami-v-optovoy-torgovle> (дата обращения: 01.05.2018).

3 Ананченко, И.В. Разработка и оценка эффективности торговой системы для торговли на Forex, основанной на ситуациях ГЭП / И.В. Ананченко // Символ науки. 2015. №8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-i-otsenka-effektivnosti-torgovoy-sistemy-dlya-torgovli-na-forex-osnovannoy-na-situatsiyah-ger> (дата обращения: 14.05.2018).

4 Андрейчиков, А.В. Анализ, синтез, планирование решений в экономике: учеб / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 464 с.

5 Бараненко, С.П. Управление проектами: Учебно-методический комплекс / С.П. Бараненко. - М.: АП Наука и образование, 2014. - 244 с.

6 Барчан Н. Н. Анализ неклассических представлений об управленческом решении / Н.Н. Барчан // Cloud of science. 2013. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-neklassicheskikh-predstavleniy-ob-upravlencheskom-reshenii> (дата обращения: 17.05.2018).

7 Бизнес. Интернет-журнал об аналитике и практике, торговли и взаимоотношениях с клиентом. [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Режим доступа: <https://www.business.ru/article/497-uvlichit-tovarooborot-rozничного-magazina> – 12.04.2018.

8 Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Т.Б. Бердникова. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 224 с

9 Больше продаж. Продажи. Оценка эффективности продаж. [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Режим доступа: <https://bolsheprodag.ru/prodazhi/ocenka-effektivnosti-prodazh> 02.03.2018.

10 Бондаренко С.Н. Разработка алгоритма повышения эффективности капитальных вложений в предприятие интернет торговли / С.Н. Бондаренко, О.В. Шестернева // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2014. №10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-algoritma-povysheniya-effektivnosti-kapitalnyh-vlozheniy-v-predpriyatie-internet-torgovli> (дата обращения: 29.03.2018).

11 Васильева, А.В. Методики оценки конкурентоспособности предприятия: Учебно-методическое пособие / А.В. Васильевна. – Благовещенск: Изд-во АмГУ, 2013. – 114 с.

12 Вертакова, Ю.В. Управленческие решения: учебное пособие / Ю.В. Вертакова [и др.] – М.: КНОРУС, 2015. – 352 с.

13 Все о ритейле. Эффективность розничной торговли. [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Режим доступа: <http://imspm.spb.ru/articles/271464.php> 11.04.2018.

14 Голубков, Е.П. Основы маркетинга : учебник / Е.П. Голубков. – М.: Юрайт, 2015. – 395 с.

15 Давлетшина, Л.М. Оценка эффективности управления дебиторской задолженностью организации на примере организаций оптовой торговли Российской Федерации / Л.М. Давлетшина // ВЭПС. 2015. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-upravleniya-debitorskoy-zadolzhennostyu-organizatsii-na-primere-organizatsiy-optovoy-torgovli-rossiyskoy> (дата обращения: 20.04.2018).

16 Джалота, П. Управление проектами в области информационных технологий / П. Джалота. - М.: Лори, 2014. - 224 с.

17 Дианова, С.Н. Инновации в торговле и общественном питании: Учебное пособие для высших учебных заведений по направлениям подготовки 38.03.06 «Торговое дело» и 19.03.04 «Технология продукции и организация об-

ществленного питания» / С.Н. Дианова, Т.А. Джум. - РусАльянс Сова, 2018. – 331 с.

18 Дробышева, Л.А. Экономика, маркетинг, менеджмент: Учебное пособие / Л.А. Дробышева. - М.: Дашков и К, 2016. - 152 с.

19 Егоров В. Ф. Стратегический маркетинг торгового предприятия / В.Ф. Егоров / ПСЭ. 2014. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskiiy-marketing-torgovogo-predpriyatiya> (дата обращения: 06.04.2018).

20 Ермолаева, Н. Н. Менеджмент качества услуг розничной торговли в условиях экономического кризиса / Н.Н. Ермолаева / Актуальные проблемы экономики и права. 2016. №4 (12). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/menedzhment-kachestva-uslug-rozничnoy-torgovli-v-usloviyah-ekonomicheskogo-krizisa> (дата обращения: 02.04.2018).

21 Квасникова, В.В. Конкурентоспособность товаров и организаций. Практикум / В.В. Квасникова, О.Н. Жучкевич. - М.: Инфра-М, Новое знание, 2016. - 192 с.

22 Керцнер, Г. Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами. / Г. Керцнер. - М.: ДМК, 2014. - 320 с.

23 Кричевский, М.Л. Методы исследования в менеджменте. Учебное пособие / М.Л. Кричевский. - М.: КНОРУС, 2016. – 296 с.

24 Кулик, Н. А. Розничная торговля как сектор экономики: проявление кризиса, проблемы и пути их решения / Н.А. Кулик // СТЭЖ. 2015. №11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rozничnaya-torgovlya-kak-sektor-ekonomiki-proyavlenie-krizisa-problemy-i-puti-ih-resheniya> (дата обращения: 11.04.2018).

25 Лич, Л. Вовремя и в рамках бюджета: Управление проектами по методу критической цепи / Л. Лич. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 352 с.

26 Логинов, В. Н. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие / В.Н. Логинов. – М.: КноРус, 2015. – 224 с.

27 Майорова, Е. А. Экономическая эффективность нематериальных активов в розничной торговле / Е.А. Майорова // ПСЭ. 2014. №1 (49). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskaya-effektivnost-nematerialnyh-aktivov-v-rozничnoy-torgovle>

aktivov-v-roznicnoy-torgovle (дата обращения: 24.05.2018).

28 Марченко, И.С. Категорийный менеджмент в коммерции: инструмент управления ассортиментом товаров в розничной торговле / И.С. Марченко // Вестник МГТУ. 2014. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kategoriynyy-meneditzhment-v-kommertsii-instrument-upravleniya-assortimentom-tovarov-v-roznicnoy-torgovle> (дата обращения: 29.03.2018).

29 Миргородская, О.Н. Категорийный менеджмент как современная маркетинговая технология управления товарным ассортиментом / О.Н. Миргородская // Концепт. 2014. №S17. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kategoriynyy-meneditzhment-kak-sovremennaya-marketingovaya-tehnologiya-upravleniya-tovarnym-assortimentom> (дата обращения: 13.05.2018).

30 Миршев, В.И. История управленческой мысли. Учебник / В.И. Миршев. - М.: Проспект, 2016. – 747 с.

31 Мишагина, К.Р. Управление товарооборотом и пути увеличения продаж торговой организации / К.Р. Мишагина // Материалы VIII Международной студенческой электронной научной конференции «Студенческий научный форум» URL: <http://www.scienceforum.ru/2017/2659/31168> (дата обращения: 02.05.2018).

32 Морозова, Н.И. Принятие управленческих решений: этические аспекты / Н.И. Морозова // Austrian Journal of Humanities and Social Sciences. 2014. №3-4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prinyatie-upravlencheskih-resheniy-eticheskie-aspekty> (дата обращения: 17.03.2018).

33 Негматова, Ш.Г. Тенденции роста и основные пути увеличения розничного товарооборота / Ш.Г. Негматова // Вестник ТГУПБП. 2013. №2 (54). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-rosta-i-osnovnye-puti-velicheniya-roznicnogo-tovarooborota> (дата обращения: 12.03.2018).

34 Никифорова, Н. А. Управленческий анализ: учебник / Н.А. Никифорова, В.Н. Тафинцева. – М.: Юрайт, 2016. – 468 с.

35 Носкова, Е.В. Оценка факторов, влияющих на развитие розничной торговли Дальневосточного федерального округа/ Е.В. Носкова // Региональная

экономика и управление: электронный научный журнал, 2017. №3 (51). URL: <http://eee-region.ru/article/5102/> (дата обращения 18.05.2018).

36 Овчинников, А.В. Категорийный менеджмент в розничной торговле формата дрогери / А.В. Овчинников, А.А. Норина // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». 2016. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kategoriynyy-meneditzhment-v-rozничnoy-torgovle-formata-drogeri> (дата обращения: 06.05.2018).

37 Парамонова, Т. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли / Т. Парамонова. - М.: КноРус, 2016. - 158 с.

38 Петров, А.А. Основы управления. Учебное пособие для бакалавров / А.А. Петров. – М.: Издательство «Проспект», 2017. – 212 с.

39 Полковников, А.В. Управление проектами. Полный курс MBA / А.В. Полковников, М.Ф. Дубовик. - М.: Олимп-Бизнес, 2013. - 552 с.

40 Попов, Е.В. Ассортиментная матрица - основа для формирования ассортиментной политики / Е.В. Попов, С.В. Балакирев // Известия УрГЭУ. 2010. №4 (30). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/assortimentnaya-matritsa-osnova-dlya-formirovaniya-assortimentnoy-politiki> (дата обращения: 17.02.2018).

41 Правоторова, А.А. Организация в строительстве. Курсовое и дипломное проектирование: Учебное пособие / А.А. Правоторова. - СПб.: Лань П, 2016. - 416 с.

42 Родина, Е.Е. Современные тенденции менеджмента качества / Е.Е. Родина // Вестник ВУиТ. 2013. №1 (27). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-tendentsii-meneditzhmenta-kachestva> (дата обращения: 04.04.2018).

43 Рыжова, О.А. Основные стратегии функционирования розничных торговых сетей на современном этапе / О.А. Рыжова, Н.В. Кочерягина / Изв. Саратов. ун-та Нов. сер. Сер. Экономика. Управление. Право. 2015. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnyye-strategii-funktsionirovaniya-rozничnyh-torgovyh-setey-na-sovremennom-etape> (дата обращения: 17.02.2018).

44 Салихова, Р.Р. Оценка эффективности ассортиментной политики в

торговле (на примере табачных изделий)/ Р.Р. Салихова // ВЭПС. 2015. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-assortimentnoy-politiki-v-torgovle-na-primere-tabachnyh-izdeliy> (дата обращения: 11.05.2018).

45 Сабельников, Л.В. Значение решений, принимаемых в ВТО, для развития международной торговли / Л.В. Сабельников // Российский внешнеэкономический вестник. 2014. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/znachenie-resheniy-prinimaemyh-v-vto-dlya-razvitiya-mezhdunarodnoy-torgovli> (дата обращения: 22.02.2018).

46 Сигидов, Ю. И. Место управленческого учета и анализа в системе управления организации, и их влияние на эффективность подготовки и принятия управленческих решений / Ю.И. Сигидов, В.В. Шоль, А.А. Баранников // Научный журнал КубГАУ - Scientific Journal of KubSAU. 2013. №91. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mesto-upravlencheskogo-ucheta-i-analiza-v-sisteme-upravleniya-organizatsii-i-ih-vliyanie-na-effektivnost-podgotovki-i-prinyatiya> (дата обращения: 26.05.2018).

47 Синельникова, Т.И. Философские проблемы принятия оптимальных управленческих решений / Т.И. Синельникова // Вестник ЧелГУ. 2015. №9 (364). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/filosofskie-problemy-prinyatiya-optimalnyh-upravlencheskih-resheniy> (дата обращения: 15.05.2018).

48 Толкачева С.В. Управление ассортиментом розничных продаж товаров народного потребления методом категорийного менеджмента/ С.В. Толкачева, К.П. Рогулина, В.В. Малевич // Таврический научный обозреватель. 2016. №8-1 (13). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-assortimentom-roznichnyh-prodazh-tovarov-narodnogo-potrebleniya-metodom-kategoriynogo-menedzhmenta> (дата обращения: 26.05.2018).

49 Трясцин, М. М. Инновационные методы сбыта продукции как пути повышения эффективности деятельности фермерских хозяйств / М.М. Трясцин, В.И. Кухнецов // Пермский аграрный вестник. 2014. №2 (6). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-metody-sbyta-produktsii-kak-puti-povysheniya-effektivnosti-deyatelnosti-fermerskih-hozyaystv> (дата обращения:

24.05.2018).

50 Федорова, М.А. Коммерческая деятельность торгового предприятия: сущность и основные направления / М.А. Федорова / Социально-экономические явления и процессы. 2014. №10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kommercheskaya-deyatelnost-torgovogo-predpriyatiya-suschnost-i-snovnye-napravleniya> (дата обращения: 02.04.2018).

51 Фирсова, И. А. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие / И.А. Фирсова, М.В. Мельник. – М.: Юрайт, 2015. – 544 с.

52 Хлебникова, А.И. Поддержка принятия решений о выборе поставщика и схемы поставки в оптовой торговле с использованием экономико-математических методов / А.И. Хлебникова // Известия ЮФУ. Технические науки. 2014. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/podderzhka-prinyatiya-resheniy-o-vybore-postavschika-i-shemy-postavki-v-optovoy-torgovle-s-ispolzovaniem-ekonomiko-matematicheskikh> (дата обращения: 16.05.2018).

53 Цомаева, И. В. Оценка эффективности реализации продукции на предприятии на основе оптимизационного моделирования / И.В. Цомаева // ПСЭ. 2014. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-realizatsii-produktsii-na-predpriyatii-na-osnove-optimizatsionnogo-modelirovaniya> (дата обращения: 02.02.2018).

54 Чаплина, А.Н. Методика оценки и анализа конкурентоспособности систем управления на предприятиях: Методические указания для выполнения курсовых и дипломных работ / А.Н. Чаплина, И.В. Кошелева. - Красноярск: КГТЭИ, 2015.- 62 с.

55 Черников, А.П. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности / А.П. Черников // Известия БГУ. 2013. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prinyatie-upravlencheskih-resheniy-v-usloviyah-neopredelennosti> (дата обращения: 18.04.2018).

56 Ягунова, Н.А. Особенности технологии принятия управленческих решений на предприятии / Н.А. Ягунова, Н.А. Невский // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2013. №5 (49).



URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-tehnologii-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-na-predpriyatii> (дата обращения: 03.05.2018).

57 Executive. Как рассчитать эффективность маркетинга. [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Режим доступа: <https://www.e-executive.ru/management/marketing/1985185-kak-rasschitat-effektivnost-marketinga> – 11.03.2018.

58 Image CMS. 10 преимуществ интернет-магазина перед обычной торговой точкой. [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Режим доступа: <https://www.imagecms.net/blog/e-commerce/10-preimushchestv-internet-magazina> - 22.02.2018.

59 Lib.Sale. Стадии зрелости и возможного упадка организации. [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Режим доступа: <https://lib.sale/organizatsionnoe-povedenie-knigi/stadii-zrelosti-vozmojnogo-upadka-52125.html> - 18.04.2018.

60 Puhunto. Эффективная реклама. [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.puhonto.ru/question25.htm> - 13.04.2018.

61 STPLAN. Стратегическое управление и планирование. [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.stplan.ru/articles/theory/bkg.htm> - 22.03.2018.