

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

Факультет экономический  
Кафедра экономики и менеджмента организации  
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент  
Профиль: Управление малым бизнесом

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ А.В. Васильева  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: Совершенствование системы продаж ООО «Тойота-Стиль»

Исполнитель студент группы 272 об 2	_____	Е.В. Клемес
Руководитель доцент, к.т.н.	_____	Л.В. Рыбакова
Консультант по экономической части доцент, к.т.н.	_____	Л.В. Рыбакова
Нормоконтроль ассистент	_____	А.С. Сергиенко

Благовещенск 2016

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы организации системы продаж	9
1.1 Теория систем как методологическая основа совершенствования современного бизнеса	9
1.2 Система продаж: сущность и определение	16
1.3 Теоретические аспекты функционирования системы продаж	21
2 Анализ торговой деятельности ООО «Тойота-Стиль»	25
2.1 Анализ внешней среды	25
2.2 Анализ внутренней среды	36
2.3 Анализ существующей системы продаж в ООО «Тойота-Стиль»	46
3 Разработка предложений по совершенствованию существующей системы продаж и расчет экономической эффективности от ее внедрения	53
3.1 Разработка предложений по совершенствованию системы продаж	53
3.2 Расчет эффектов от предложенных мероприятий	58
3.3 Оценка экономической эффективности новой системы продаж	66
Заключение	69
Библиографический список	73
Приложение А Анкета	78

## ВВЕДЕНИЕ

Изменения, происходящие в экономике России, и нарастание конкурентной борьбы предъявляют все более высокие требования к организациям в разных отраслях. Существенные конкурентные преимущества получают те организации, которые могут быстро выработать и реализовать адекватные стратегии.

Необходимость преобразований вызвана существующей социально-экономической ситуацией, которая предъявляет высокие требования к ускорению адаптации современных предприятий к быстро меняющимся условиям жизнедеятельности и к повышению конкурентоспособности по сравнению с фирмами-конкурентами. Главная задача современных предприятий – преобразование в эффективные субъекты рыночной экономики, способные к самосохранению и саморазвитию.

Одним из важных преобразований является продажи. Управление продажами - ключевое звено маркетинга, в целом менеджмента и своего рода финишный комплекс во всей деятельности предприятия по созданию, производству и доведению товара до потребителя. Собственно, именно здесь потребитель либо признаёт, либо не признаёт все усилия фирмы полезными и нужными для себя и, соответственно, покупает или не покупает ее продукцию и услуги.

Особенно актуально значение процесса продаж в условиях развития российского рынка:

- рост количества коммерческих компаний и обострение конкурентной борьбы между ними; увеличение роли процесса продаж как одного из основных конкурентных преимуществ организации;
- возрастает значение процесса продаж в борьбе за завоевание потребителя и его приверженность торговым маркам компании;
- перенасыщенность рынка товарами приводит к обострению конкурентной борьбы в ходе осуществления процесса продаж;

– возможность получения дополнительного финансирования и укрепления стабильности кредитных взаимоотношений при эффективном осуществлении процесса продаж в компании;

– рост значения процесса продаж как деятельности, направленной на коммуникацию с потребителем с целью создания устойчивого спроса на продукцию.

Об увеличении чистой прибыли задумывается любой собственник или руководитель, независимо от того, чем занимается компания. Для обеспечения «необходимой прибыли», достаточной для существования компании, для роста объема продаж в соответствии со стратегическими планами, независимости от кадров необходимо создать или совершенствовать систему продаж.

Система продаж - это комплекс процессов, проводящихся в компании и способствующих реализации её продукции/услуг.

Система продаж - один из самых значимых элементов любого бизнеса. В конечном итоге вся деятельность компании направлена на то, чтобы успешно продавать товары или услуги. Грамотно выстроенная система продаж компании может стать залогом ее успеха на рынке.

На основании вышеизложенных характеристик рынка можно заключить, что в современных экономических условиях значение эффективного процесса продаж в коммерческой организации все больше возрастает. Он выступает одним из главных критериев получения компанией прибыли и сохранения стабильности в условиях ужесточения конкуренции на рынке среди коммерческих предприятий и торговых марок за потребителя. Следовательно, тема выпускной квалификационной работы актуальна.

Особую важность эта работа имеет для организации, поскольку в ней есть ряд важных нерешенных проблем, главными из которых являются снижение конкурентоспособности компании, снижение объема продаж, неэффективность продвижения компании на рынке. Как следствие, снижается и доля компании на рынке.

Именно на решение этих проблем направлена выпускная квалификационная работа. Совершенствование системы продаж позволит одновременно решить все эти проблемы, поскольку они тесно связаны между собой, и решение одной из них несомненно приведет к решению другой.

В первой главе будет проанализирована теория систем как основа совершенствование современного бизнеса, рассмотрена сущность продаж и определены элементы системы продаж для исследуемого предприятия.

Во второй главе будут рассмотрены внешняя и внутренняя среда предприятия. Проведен PEST- анализ внешней среды, посредством которого выявлены политические, экономические, социальные и технологические факторы внешней среды, влияющие на предприятие. Будут сформулированы возможности и угрозы внешней среды. Внутренняя среда будет рассмотрена в нескольких срезах, таких как: организация управления, кадровый срез, финансовый срез, маркетинговый срез. На основе полной информации по интересующим параметрам будет составлена матрица SWOT – анализа. В конце второй главы рассмотрим существующую систему продаж предприятия.

Третья глава посвящена разработке предложений по совершенствованию системы продаж, а так же расчету эффектов и оценке экономической эффективности новой системы продаж.

Теоретической основой выпускной квалификационной работы послужили исследования таких авторов как: Волкова В.Н., Скляр И.Ф., Ребрик С.Б., Жилин Д.М. и другие.

Целью бакалаврской работы является совершенствование системы продаж ООО «Тойота-Стиль»

Исходя из указанной цели в работе поставлены следующие задачи:

- рассмотреть понятие система продаж
- дать общую характеристику предприятию;
- проанализировать внешнюю и внутреннюю среду предприятия;
- провести SWOT- анализ деятельности предприятия;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы продаж.

Объектом исследования выступает деятельность ООО «Тойота-Стиль».

Предметом исследования выступает система продаж ООО «Тойота-Стиль»

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ПРОДАЖ

## 1.1 Теория систем как методологическая основа совершенствования современного бизнеса

Понятие «система» возникло в древнем мире, когда Аристотель обратил внимание на то, что целое (т.е. система) несводимо к сумме частей, его образующих.

Понятие «система» является базовым в теории систем. Потребность в использовании этого термина возникает в тех случаях, когда невозможно что-то продемонстрировать, изобразить, представить математическим выражением и нужно подчеркнуть, что это будет большим, сложным, не полностью сразу понятным (с неопределенностью), при этом целым, единым, большим<sup>1</sup>.

Как известно, наука предъявляет очень жесткие требования к понятиям, требует их четкости и однозначности. Но в общей теории систем не существует единого подхода к пониманию понятия «система». Согласно общей теории систем: «Система – это реальная или мыслящая совокупность частей (элементов, сущностей), целостные свойства которой определяются связями (отношениями, взаимодействиями) между частями. Система – это ограниченное множество взаимодействующих элементов<sup>2</sup>.

Физиолог П. К. Анохин в известной работе «Теория функциональной системы» (1970 г.) привел 12 формулировок понятия системы разных авторов. В учебнике В. Н. Волковой и А. А. Денисова «Основы теории систем и системного анализа» (1999 г.) авторы говорят уже о 30 определениях понятий «система». Сейчас таких формулировок можно было бы собрать в несколько раз больше. Определение системы постоянно эволюционирует.

---

<sup>1</sup> Волкова В.Н., Денисов А.А. Теория систем и системный анализ. М. Юрайт, 2015. С. 21.

<sup>2</sup> Акимова Т.А. Теория организации. М. ЮНИТИ-ДАНА, 2013. С. 40.

Еще одно определение, данное инженером И.Ф. Складовым, определяет систему по наличию интегративного свойства. По Складову, система – это ограниченный в среде и взаимодействующий с нею объект, который:

- 1 Имеет цель, в процессе ее достижения функционирует и развивается;
- 2 Имеет источники энергии и материалов для функционирования и развития;
- 3 Ему присуще управление с использованием информации о внешней среде и собственном состоянии и с моделированием собственного поведения во внешней среде;
- 4 Состоит из взаимосвязанных компонентов, выполняющих некоторые функции в составе объекта;
- 5 Обладает интегративным свойством<sup>3</sup>.

Л. Фон Бергаланфи определил систему как «комплекс взаимодействующих компонентов» или как «совокупность элементов, находящихся в определенных отношениях друг с другом и со средой»<sup>4</sup>. Эти понятия до сих пор – основа использования понятий «системы».

В понятие система включают различные характеристики. В.Н. Садовский и Э.Г. Юдин в понятие «система» включают характеристики: взаимосвязанность элементов системы; система образует особое единство со средой; любая система представляет собой элемент системы более высокого порядка; элементы любой системы обычно выступают элементами более низкого порядка. «Таким образом, система – не только некоторое целое, составленное из определенных взаимодействующих элементов, это совокупность элементов, обладающая определенным поведением в составе другой, более сложной системы – окружающей среды»<sup>5</sup>.

Определения системы основаны на одной ведущей категории. В качестве такой категории могут выступать «целостность», «множество», «единство», «совокупность», «организация». Например, В.Г. Афанасьев, опираясь на кате-

---

<sup>3</sup> Жилин Д.Ж Теория систем. М. Либроком, 2010. С. 48

<sup>4</sup> Акимова Т.А. Теория организации. М. ЮНИТИ-ДАНА, 2003. С. 54.

<sup>5</sup> Системный анализ в управлении. Под ред. Емельянова А.А. М. Финансы и статистика, 2003. С. 53



горию целостность, пишет: «... следует определить целое, целостную систему как совокупность объектов, взаимодействие которых обуславливает наличие новых интегральных качеств, не свойственных образующим ее частям компонентам» Далее В.Г. Афанасьев отмечает: «Целостная система – это такая система, в которой внутренние связи частей между собой являются преобладающими по отношению к движению этих частей и к внешнему воздействию на них»<sup>6</sup>. А.Н. Аверьянов понимает систему как ограниченное множество взаимодействующих элементов.

В данной работе такими элементами будут являться: персонал, ФОС-СТИС, информационные технологии, ассортимент и формат торговли. Они являются элементами системы продаж.

В рамках методологической основы совершенствования современного бизнеса актуально использовать классификацию систем<sup>7</sup>.

Классификацией называется разбиение на классы по наиболее существенным признакам. Под классом понимается совокупность объектов, обладающие некоторыми признаками общности. Признак (или совокупность признаков) является основанием (критерием) классификации.

Некоторые из наиболее важных классификаций систем приведены ниже.

Системы различают на открытые и закрытые. Понятие «открытая система» ввел Л. фон Берталанфи. Основные отличительные черты открытых систем – это способность обмениваться со средой массой, энергией и информацией. В отличие от них предполагается, что закрытые системы полностью лишены этой способности, т.е. изолированы от среды. Открытой называется система, которая взаимодействует с окружающей средой. Все реальные системы являются открытыми. Открытая система является частью более общей системы или нескольких систем. Если вычленишь из этого образования собственно рассматриваемую систему, то оставшаяся часть – ее среда. Открытая система связана со средой определенными коммуникациями, то есть сетью внешних связей систе-

---

<sup>6</sup> Системный анализ в управлении. Под ред. Емельянова А.А. М. Финансы и статистика, 2003. С. 53

<sup>7</sup> Кориков А.М., Павлов С.Н. Теория систем и системный анализ. М. ИНФРА-М. 2014. С. 68.

мы. Выделение внешних связей и описание механизмов взаимодействия «система-среда» является центральной задачей теории открытых систем. Рассмотрение открытых систем позволяет расширить понятие структуры системы. Для открытых систем оно включает не только внутренние связи между элементами, но и внешние связи со средой. При описании структуры внешние коммуникационные каналы стараются разделить на входные (по которым среда воздействует на систему) и выходные (наоборот). Совокупность элементов этих каналов, принадлежащих собственной системе называются входными и выходными полюсами системы. У открытых систем, по крайней мере, один элемент имеет связь с внешней средой, по меньшей мере, один входной полюс и один выходной, которыми она связана с внешней средой.

Важно подчеркнуть, что в любой реальной системе в силу законов диалектики о всеобщей связи явлений число всех взаимосвязей огромно, так что учесть и исследования абсолютно все связи невозможно, поэтому их число искусственно ограничивают. Вместе с тем, учитывать все возможные связи нецелесообразно, так как среди них есть много несущественных, практически не влияющих на функционирование системы и количество полученных решений (с точки зрения решаемых задач). Если изменение характеристик связи, ее исключение (полный разрыв) приводят к значительному ухудшению работы системы, снижению эффективности, то такая связь - существенна. Одна из важнейших задач исследователя - выделить существенные для рассмотрения системы в условиях решаемой задачи связи и отделить их от несущественных.

Как открытую систему будем рассматривать систему продаж ООО «Тойота-Стиль» в рамках данной бакалаврской работы.

Закрытой называется система, которая не взаимодействует со средой или взаимодействует со средой строго определенным образом. В первом случае предполагается, что система не имеет входных полюсов, а во втором, что входные полюса есть, но воздействие среды носит неизменный характер и полностью (заранее) известно. Очевидно, что при последнем предположении указанные воздействия могут быть отнесены собственно к системе, и ее можно рас-

сма­тривать, как закрытую. Для закрытой системы, любой ее элемент имеет связи только с элементами самой системы. Разумеется, закрытые системы представляют собой некоторую абстракцию реальной ситуации, так как, строго говоря, изолированных систем не существует. Однако, очевидно, что упрощение описания системы, заключающееся в отказе от внешних связей, может привести к полезным результатам, упростить исследование системы<sup>8</sup>.

**Целенаправленные, целеустремленные системы.** При изучении экономических, организационных объектов важно выделять класс целенаправленных или целеустремленных систем. В этом классе, в свою очередь, можно выделить системы, в которых цели задаются извне (обычно это имеет место в закрытых системах), и системы, в которых цели формируются внутри (что характерно для открытых систем)<sup>9</sup>.

Основной целью теории систем является обнаружение основных принципов функционирования систем, необходимых для описания группы взаимодействующих объектов, в области исследования.

Существует классификация систем по сложности.

Простые системы - это системы, не имеющие разветвленных структур, состоящие из небольшого количества взаимосвязей и небольшого количества элементов. Такие элементы служат для выполнения простейших функций, в них нельзя выделить иерархические уровни. Отличительной особенностью простых систем является детерминированность (четкая определенность) номенклатуры, числа элементов и связей как внутри системы, так и со средой.

Сложные системы - характеризуются большим числом элементов и внутренних связей, их неоднородностью и разнокачественностью, структурным разнообразием, выполняют сложную функцию или ряд функций. Компоненты сложных систем могут рассматриваться как подсистемы, каждая из которых

---

<sup>8</sup>Родионов И.Б. Теория систем и системный анализ. Лекция 10: Показатели и критерии эффективности функционирования систем. URL: <http://victor-safronov.ru/systems-analysis/lectures/rodionov/09.html> (дата обращения 06.03.16).

<sup>9</sup> В.Н. Волкова, А.А. Денисов Теория систем и системный анализ. СПб. ЮРАЙТ, 2014. С. 31.

может быть детализирована еще более простыми подсистемами и т.д. до тех пор, пока не будет получен элемент<sup>10</sup>.

Система продаж ООО «Тойота-Стиль» является сложной системой.

В классификации систем по степени организованности системы различают на хорошо организованные и плохо организованные, или диффузные<sup>11</sup>. К этим двум классам был добавлен еще класс развивающихся или самоорганизующихся систем. Эти классы кратко охарактеризованы в таблице 1.

Таблица 1 – Классификация систем по степени организованности

Класс системы	Краткая характеристика	Возможности применения
1	2	3
1 Хорошо организованная	Представление объекта возможно в тех случаях, когда исследователю удастся определить все элементы системы и их взаимосвязи между собой и с целями системы в виде детерминированных (аналитических, графических) зависимостей. При представлении объекта этим классом систем задачи выбора целей и определения средств их достижения (элементов, связей) не разделяются. Проблемная ситуация может быть описана в виде выражений, связывающих цель со средствами, которые могут быть представлены уравнением, формулой, системой уравнений	Применяется в тех случаях, когда экспериментально доказана адекватность модели реальному объекту или процессу. Попытки применить этот класс систем для представления сложных многокомпонентных объектов или многокритериальных задач, которые приходится решать при разработке технических комплексов, совершенствовании управления предприятиями и организациями и т.д., практически безрезультатны, так как это требует недопустимо больших затрат времени на формирование модели, и, кроме того, как правило, не удастся поставить эксперимент, доказывающий адекватность модели

<sup>10</sup> Родионов И.Б. Теория систем и системный анализ. Лекция 10: Показатели и критерии эффективности функционирования систем. URL: <http://victor-safronov.ru/systems-analysis/lectures/rodionov/09.html> (дата обращения 06.03.16).

<sup>11</sup> Волкова В.Н. Подход к выбору метода формализованного представления систем. М. МНДТП, 1978. С. 38-40.

1	2	3
2 Плохо организованная или диффузная	<p>При представлении объекта в виде плохо организованной, или диффузной, системы, не ставится задача определить все компоненты и их связи с целями системы. Система характеризуется некоторым набором макропараметров и закономерностями, которые выявляются на основе исследования определенной с помощью некоторых правил достаточно представительной выборки компонентов, отображающих исследуемый объект или процесс.</p> <p>На основе такого выборочного исследования получают закономерности (статистические, экономические и т.п.) и распространяют эти закономерности на поведение системы в целом с какой-то вероятностью.</p>	<p>Отображение объектов в виде диффузных систем находит широкое применение при определении пропускной способности систем разного рода, при определении численности штатов в обслуживающих предприятия, в обслуживающих учреждениях и т.д.</p> <p>При применении этого класса систем основной проблемой становится доказательство адекватности модели.</p> <p>В случае статистических закономерностей адекватность определяется репрезентативностью выборки.</p>
3 Самоорганизующаяся или развивающаяся	<p>Разрабатывается знаковая система, с помощью которой фиксируют известные на данный момент компоненты и связи, а затем, путем преобразования полученного отображения с помощью выбранных или принятых подходов и методов, получают новые, неизвестные ранее компоненты, взаимоотношения, зависимости, которые могут либо послужить основой для принятия решений, либо подсказать последующие шаги на пути подготовки решения. Таким образом можно накапливать информацию об объекте, фиксируя при этом все новые компоненты и связи (правила взаимодействия компонентов), и, применяя их, получать отображения последовательных состояний развивающейся системы, постепенно формируя все более адекватную модель реального, изучаемого или создаваемого объекта.</p>	<p>Отображение этим классом систем позволяет исследовать наименее изученные объекты и процессы с большой неопределенностью на начальном этапе постановки задачи. Большинство из моделей и методик системного анализа основано на представлении объектов в виде самоорганизующихся систем.</p> <p>При формировании таких моделей меняется привычное представление о моделях, характерное для математического моделирования и прикладной математики. Изменяется представление и о доказательстве адекватности таких моделей.</p> <p>Адекватность модели доказывается как бы последовательно (по мере ее формирования) путем оценки правильности отражения в каждой последующей модели компонентов и связей, необходимых для достижения поставленных целей.</p>

Рассмотренные классы систем удобно использовать как подходы на начальном этапе моделирования любой задачи. Определив класс системы, можно дать рекомендации по выбору метода, который позволит более адекватно ее отобразить.

## **1.2 Система продаж: сущность и определение**

В специальной литературе термин «продажа» трактуется достаточно широко. Продажа – это процесс реализации продукции; акт купли товара; сбыт продукции; механизм обмена, при помощи которого удовлетворяются запросы и желания потребителей; часть системы сбыта, направленная на установление контакта с покупателем и побуждение его к покупке; один из методов воздействия на потенциальных клиентов с целью превращения их в покупателей. Обобщая эти высказывания, можно сказать, что продажа – целостный комплекс мероприятий по подготовке, заключению сделки и последующему обслуживанию клиента с целью решения его значимых проблем и формирования долгосрочного спроса на продукцию компании<sup>12</sup>.

Продажа товаров - практически завершающая стадия торгово-технологического процесса в магазине. Операции, выполняемые на этой стадии, являются наиболее ответственными, так как они связаны с непосредственным обслуживанием покупателей.

Любая продажа – это процесс удовлетворения потребности клиента. При исследовании потребителей многие специалисты принимают точку зрения известного ученого в области управления П. Друкера, согласно которой подлинная цель бизнеса состоит в создании потребителя. Под этим понимается то, что само выживание и оправдание существования организации зависит от ее способности находить потребителя и удовлетворять его запросы.

Продажи связаны с различными ситуациями и функциями, с различной ориентацией продавцов при осуществлении продаж. это приводит к необходимости классификации продаж. Теория и практика осуществления продаж дает возможность выделить несколько основных классификационных признаков.

---

<sup>12</sup> Кондрашев В.М. Управление продажами. М. Юнити-Дана, 2012. С. 41.

1 В зависимости от выполняемых функций. По данному критерию выделяют три основных типа продаж:

– Креативные продажи, которые направлены на то, чтобы показать покупателю, каким образом приобретенный им товар поможет повысить прибыльность его деятельности.

– Миссионерские продажи, обеспечивающие привлечение и удержание потребителей посредством оказания помощи в адаптации потребителя к новым товарам, а так же информировании потребителя о товарах, которые способны удовлетворить его потребности;

– Оперативные продажи, означающие принятие заказа от покупателей и доставку им заказанного товара.

2 С позиций ориентации продавца на клиента или на продукт продажи сводят к четырем основным типам: обслуживание, агрессивное продвижение товара, спекулятивная продажа и консультативная продажа.

– Обслуживание, как правило, используется в розничной сети, когда покупатели сами выбирают товар и оплачивают покупку на выходе. В технологию обслуживания заложен ряд принципов: низкий уровень ориентации на продукт и на клиента; компания не возлагает на продавцов задачу увеличить объем продаж, а использует для этой цели средства маркетинговых коммуникаций; продавцам не нужно продавать, т.е. убеждать покупателя что-то приобрести, их задача состоит в обслуживании клиента и отпуске товара. Этот тип продаж не подходит для продвижения инновационных товаров, кроме тех случаев, когда покупатель – постоянный клиент компании и регулярно приобретает один и тот же продукт; или покупатель не относится к разряду перспективных и на него выгодно тратить много времени.

– Агрессивный тип продаж – по сути, это реклама, персонифицированная на уровне продаж, и продавцы в такой ситуации четко ориентированы на свой продукт, при низкой ориентации на клиента. Так продвигаются товары, предложений которых на рынке очень мало. Агрессивный тип продаж неэффективен с точки зрения соотношения затрат и полученного результата.

– Спекулятивный тип продаж внешне мало отличается от агрессивного, но по существу противоположный ему. Беседуя с потенциальным клиентом, торговый агент, столкнувшись с возражениями делает покупателю предложение, от которого он не может отказаться, например предлагает бонус. Компания удовлетворяет потребность, только это никак не связано с товаром.

– Консультативный тип продаж, который направлен на решение проблем покупателя посредством оказания ему консультационной помощи. Для этих целей используется метод СПИН<sup>13</sup>. При консультативной продаже продавец ориентирован как на продукт, так и на клиента.

3 По длительности устанавливаемых контактов с потребителями выделяется два типа продаж:

– Трансакционные продажи – это отдельные продажи товарной продукции и они не предполагают установления длительных контактов с потребителем, как правило, это разовые продажи;

– Продажи через развитие отношений имеют своей целью установление и развитие долгосрочных отношений между продавцом и потребителем.

4 По уровню создаваемой ценности выделяются три модели продаж:

– Трансакционная продажа, которая не добавляет ценности к продукту, так как покупатель знает, что ему нужно, и не желает тратить силы и время на приобретения товара. Ценность продукта в такой ситуации создается через уменьшение стоимости и легкость приобретения;

– Консультационная продажа создает ценность через консультации, определение проблем покупателя, их анализ и предложения вариантов решения проблем. Такая модель продаж используется в тех случаях, когда покупатель не знает, что ему нужно, и рассчитывает на помощь;

– Предпринимательская модель продаж, при которой ценность создается через сбалансирование потенциальных возможностей компании и предлагаемо-

---

<sup>13</sup> СПИН – это аббревиатура, которая складывается из четырех последовательных слов-вопросов: ситуационного, проблемного, извлекающего и наводящего, который продавец задает клиенту



го товара. Эта модель продаж используется тогда, когда потребителю необходим партнер, что бы изменить свою компанию<sup>14</sup>.

Характер и структура операций по продаже товаров зависят в первую очередь от ассортимента реализуемых товаров и методов их продажи. Под методами продажи понимают совокупность приемов и способов реализации товаров покупателям<sup>15</sup>.

В системе продаж рассматриваемого предприятия имеет место быть розничные продажи. Поэтому рассмотрим подробнее продажи в розничной торговле.

В розничной торговле применяют следующие методы продажи товаров:

- Самообслуживание
- Традиционный метод продаж (через прилавок обслуживания)
- Продажи по образцам
- Продажи с открытой выкладкой
- Продажи по предварительным заказам

*Самообслуживание* в наибольшей степени соответствует реализации возрастающей товарной массы при минимальных затратах труда. Внедрение самообслуживания способствует значительному сокращению затрат времени населения на покупку товаров. При этом более рационально используется материально-техническая база торговли, происходит относительное сокращение потребности в капитальных вложениях, повышение эффективности труда работников торговли и относительное сокращение их численности<sup>16</sup>.

Сущность торгово-технологического процесса при самообслуживании заключается в том, что покупатели, имея свободный доступ к товарам, открыто выложенным в торговом зале на пристенном и островном торговом оборудовании, отбирают их самостоятельно и оплачивают при выходе из магазина.

---

<sup>14</sup> Спиро Р.Л., Стэнон У.Дж., Рич Гр.А. Управление продажами. М. Издательский дом Гребенникова, 2004, С. 36 – 37;

<sup>15</sup> Виноградова С.Н., Пигунова О.В., Гурская С.П., Кольцова Р.Н. Организация и технология торговли. М. Высшая школа, 2002. С. 134.

<sup>16</sup> Демченкова Т.В. Правила продажи товаров: последние изменения // Эпиграф. 2002. Май (№ 19). С. 6.

Метод самообслуживания позволяет больше внимания уделять повышению культуры обслуживания. Правильная организация процесса продажи товаров, соблюдение требований санитарии и гигиены, эстетическое оформление интерьеров магазинов, использование новейшего торгового оборудования создают спокойную и приятную обстановку для покупки товаров, улучшают условия труда торговли работников.

*Традиционная торговля через прилавки обслуживания.* Суть традиционного метода продажи товаров заключается в том, что в процессе выбора товаров обязательно участвуют и покупатель, и продавец, который лично выполняет основные операции по отбору и показа товаре ей покупателю, проведения расчетов и вручение покупки. Товары, отгороженные от покупателей прилавком, располагаются таким образом, что их основная масса недоступна покупателю. Покупатели могут получить нужный товар для ознакомления и выбора только непосредственно через продавца. Закончив обслуживание одного покупателя, продавец начинает обслуживать следующего и т.д.<sup>17</sup>

Продажа товаров по образцам осуществляется путем ознакомления покупателей с отдельными образцами товара, выставленными в торговом зале магазина. При этом методе продаже важно, чтобы покупатель получил товар полностью соответствующий образцу.

Торговым зал является своеобразной выставкой образцов товаров. Их рабочий запас размещен отдельно. К каждому образцу прикрепляется ярлык с указанием наименования изделия, цены, артикула, номера данного образца и т.п. к технически сложным товарам прилагается краткая техническая характеристика. Этот метод продажи требует высокой квалификации продавца, который должен дать исчерпывающую характеристику изделия, совет покупателю, как выбрать товар. Рабочее место продавца находится здесь же, на демонстрационной площади торгового зала.

Продажа товаров с открытой выкладкой так же является весьма эффективным методом, обеспечивающим покупателям благоприятные условия для

---

<sup>17</sup> Апопом В.В., Мишук И.П. Организация торговли. М. Центр учеб. литературы, 2012. С. 304.

совершения покупки. Этот метод сочетает в себя элементы продажи через прилавок (традиционного обслуживания) и самообслуживания.

Сущность этого метода состоит в том, что на открытом рабочем месте продавцов (на столах, прилавках, стендах, горках, в шкафах) открыто размещают запасы всего (преимущественно малогабаритного) ассортимента товаров, а не отдельные образцы. Данный метод применяется при продаже товаров, отбор которых осуществляется с участием продавца, который комплектует наборы товаров, демонстрирует изделия в действии, проверяет качество, упаковку товаров. Одновременно с этим продавец консультирует покупателей и правила пользования, технических свойствах, способах ухода за изделиями, правилах их обмена.

Торговля по предварительным заказ удобна для покупателей, так как позволяют сэкономить время на приобретение товаров. По предварительным заказам продают преимущественно непродовольственные товары сложного ассортимента. Заказы могут быть приняты в магазине, автомагазине, по месту работы или на дому покупателей. Они могут быть проданы в устной и письменной форме. Расчет осуществляется путем предварительной оплаты в кассе магазина или посредством почтового перевода, а так же путем оплаты стоимости товаров в момент их получения.

Общество с ограниченной ответственностью «Тойота-Стиль», рассматриваемое в данной выпускной квалификационной работе, использует метод традиционного обслуживания (торговля через прилавок).

### **1.3 Теоретические аспекты функционирования системы продаж**

Основной задачей компаний, действующих на товарном рынке в современных высоко динамичных условиях, является обеспечение устойчивого развития посредством формирования конкурентных преимуществ высокого порядка. В решении этой задачи одно из доминирующих положений, как отмечалось выше, занимают продажи. Роль продаж в успешном развитии компании обусловлена тем, что они представляют собой механизм, который показывает, насколько деятельность компании в целом соответствует условиям рынка, ка-

ким образом необходимо обеспечить это соответствие. Иначе говоря, эффективные продажи – это основа успешного развития компании.

Вместе с тем высокая результативность продаж может быть достигнута только в том случае, если продажами профессионально управляют, если это управление основано на новой управленческой философии, связанной с существенным переносом управленческих воздействий во внешнюю среду, среду потенциальных покупателей.

Рассматривая понятие «управление продажами» будем исходить из того, что оно включает как управление людьми, так и управление процессами в области продаж. Управление продажами - это область практики, формирующаяся на стыке менеджмента, маркетинга и собственно искусства продаж. Поэтому в систему управления продажами мы включаем следующие элементы:

- Персонал
- Формирование спроса и стимулирование сбыта
- Информационные технологии
- Формат торговли
- Конкурентные преимущества
- Ассортимент

Несмотря на все большее внимание и интерес к управлению продажами, охватить все вышеперечисленные элементы системы и выстроить их на высоком уровне сегодня под силу очень немногим компаниям. Поэтому в российских фирмах пока хорошо развиты только отдельные элементы системы.

Персонал - важнейший ресурс развития организации, недостаточное количество и качество которого может выступать как ограничение дальнейшего развития предприятия.

Система ФОССТИС - это система взаимодействия производителя и потребителя с целью получения прибыли одним и удовлетворения потребностей другим.

Правила ФОССТИС:

- знать товар (его характеристики, свойства, качество, нормативные параметры), для того, чтобы уметь преподнести его потребителю;
- знать потребителя (его свойства, потребности, возможности), для того, чтобы уметь его удовлетворить;
- знать конкурентов (их наличие, количество, возможности), для того, чтобы уметь их обойти.

Система ФОССТИС позволяет решить основную функцию маркетинга: функцию продвижения товара от производителя к потребителю и привлечение потребителя к товару, фирме. Под продвижением товара на рынок следует понимать сочетание рекламы, персональной продажи, стимулирования сбыта, публичных рилейшнз. Устанавливается при этом с кем работать и кто несет расходы, как оценивать эффективность, к созданию какого образа стремиться, выбираются средства массовой информации (газеты и т.д.), объем и формы рекламы.

Любое предприятие для анализа возникающих проблем, принятия решений, контроля операций, создания новых продуктов или услуг нуждается в информации.

Информационные технологии нередко рассматриваются как механизм преобразования бизнеса. Организации все чаще приходят к выводу, что внедрением автоматизированных информационных систем может привести к кардинальному сокращению времени выполнения цикла производства, снижению трудоемкости, повышению качества обслуживания клиентов, сокращению времени реакции на изменение требований рынка и прочее.

Формат торговли - это совокупность параметров, по которой определяется принадлежность торгового предприятия к какому либо существующему в мировой практике стандарту. Смена формата торговли может кардинально изменить финансовое положение предприятия как в положительную, так и в отрицательную сторону. Однако в настоящее время приоритетным форматом торговли является супермаркет.

Конкурентное преимущество - это система, обладающая какой-либо эксклюзивной ценностью, дающей ей превосходство над конкурентами в экономии

ческой, технической и организационной сферах деятельности, возможность более эффективно распоряжаться имеющимися ресурсами.

Основная задача предприятия состоит в том, чтобы быть лучше, чем конкретные конкуренты, выступающие с предприятием на одном рынке (имеющие пересекающиеся цели). В связи с этим любые результаты деятельности должны сопоставляться с результатами конкурентов. Для того чтобы какой-либо фактор был не просто конкурентным, а решающим преимуществом, необходимо, чтобы он имел ключевое значение при удовлетворении потребности и одновременно базировался на уникальности бизнеса фирмы. Значение имеет как базовое качество, так и уникальность товара.

Улучшение ассортимента товаров - одно из требований потребителей. Ассортимент, предлагаемый изготовителем, в большей мере определяется требованиями однородности в производстве, применяемыми сырьевыми материалами, технологическими знаниями и т.д., тогда как ассортимент, интересующий покупателя, диктуется ситуацией потребления и взаимозаменяемостью товаров. Обычно потребителям нужны разнообразные товары в небольшом количестве, тогда как изготовители производят ограниченный набор товаров в большом объеме.

## 2 АНАЛИЗ ТОРГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ТОЙОТА-СТИЛЬ»

### 2.1 Анализ внешней среды

Внешняя среда ООО «Тойота-Стиль» изучена в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые предприятие должно учитывать при определении своих целей и при их достижении.

Анализ внешней среды включает в себя анализ макроокружения и анализ микроокружения.

Рассмотрим факторы макроокружения.

Посредством PEST-анализа выявлены политические, экономические, социальные и технологические факторы внешней среды, влияющие на предприятие. Результаты представлены в таблице 2.

Таблица 2 – PEST-анализ внешней среды

1	2
<b>Политические</b> 1. Нестабильность политической ситуации в стране и мире 2. Изменение налоговой политики (тарифы, льготы) 3. Количественные и качественные ограничения на импорт 4. Регулирование и ограничения международной торговли 5. Напряжение в отношениях между Россией и страной экспортером - Японией	<b>Экономические</b> 1. Изменение уровня инфляции (к 2017 прогноз- 8,6-10,6 %) 2. Рост уровня конкуренции на рынке; 3. Увеличение уровня безработицы (в 2016 г. 6,4 %), изменение условий оплаты труда в худшую сторону 4. Развивающийся рынок сбыта автозапчастей 5. Снижение платежеспособности 6. Зависимость стоимости товара от повышения курса доллара (официальный курс рубля к доллару 64,61 руб.)
<b>Социальные</b> 1. Изменения уровня базовых ценностей населения, стиля жизни 2. Изменения основных потребительских предпочтений	<b>Технологические</b> 1. Совершенствование технического оснащения магазина 2. Приобретение специальной техники для обслуживания автомобилей

После того, как все факторы, способные оказать влияние на продажи и прибыль компании выбраны, необходимо оценить силу влияния каждого фактора. Сила влияния фактора оценивается по шкале от 1 до 3, где:

1 Влияние фактора мало, любое изменение фактора практически не влияет на деятельность компании.

2 Только значимое изменение фактора влияют на продажи и прибыль компании.

3 Влияние фактора высоко, любые колебания вызывают значимые изменения в продажах и прибыли компании.

Факторы, которые совсем не влияют на деятельность компании, просто не включаются в таблицу.

Вероятность колебания оценивается по 5-ти бальной шкале, где 1- означает минимальную вероятность изменения фактора внешней среды, а 5- максимальную вероятность.

Экспертами являются: 1 - генеральный директор, 2 - заместитель директора по маркетингу и логистики, 3 - главный бухгалтер, 4 – консультант 1, 5 – консультант 2.

Оценка фактора с поправкой на вес вычисляется следующим образом: средняя экспертная оценка умножается на степень влияния фактора, а результат делится на сумму средних баллов экспертных оценок. Чем выше полученный коэффициент, тем больше влияния необходимо уделить данному фактору (таблица 3).

Таблица 3 – Оценка реальной значимости PEST- факторов

Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Политические факторы</b>								
Нестабильность политической ситуации в стране и мире	3	5	5	4	4	3	4,2	0,34
Напряжение в отношениях между Россией и страной экспортером - Японией	2	3	4	3	3	2	3	0,16
Регулирование и ограничения международной торговли	3	2	3	5	2	4	3,2	0,26
<b>Экономические факторы</b>								
Изменение уровня инфляции (к 2017 прогноз- 8,6-10,6 %)	2	3	3	4	4	3	3,4	0,18



## Продолжение таблицы 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Рост уровня конкуренции на рынке	3	5	5	5	3	4	4,4	0,35
Развивающийся рынок сбыта автозапчастей	2	4	4	3	5	5	4,2	0,22
Снижение платежеспособности	1	1	1	1	1	1	1	0,03
Зависимость стоимости товара от повышения курса доллара (официальный курс рубля к доллару 71,06 руб.)	1	2	2	2	1	2	1,8	0,05
<b>Социальные</b>								
Изменения основных потребительских предпочтений	1	3	3	3	2	2	2,6	0,07
Изменения уровня базовых ценностей населения, стиля жизни	1	2	2	1	1	1	1,4	0,04
<b>Технологические</b>								
Совершенствование технического оснащения магазина	3	5	4	4	4	5	4,4	0,35
Приобретение специальной техники для обслуживания автомобилей	2	4	5	3	3	4	3,8	0,20
<b>Общий итог</b>	<b>25</b>						<b>37,4</b>	<b>2,25</b>

Далее заполнена сводная таблица PEST-анализа (таблица 4), в которой факторы указываются в порядке убывания веса.

Таблица 4 – Сводная таблица PEST- анализа

Политические		Экономические	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Нестабильность политической ситуации в стране и мире	<b>0,34</b>	Рост уровня конкуренции на рынке	<b>0,35</b>
Регулирование и ограничения международной торговли	0,26	Развивающийся рынок сбыта автозапчастей	0,22
Напряжение в отношениях между Россией и страной экспортером - Японией	0,16	Изменение уровня инфляции (к 2017 прогноз- 8,6-10,6 %)	0,18
		Зависимость стоимости товара от повышения курса доллара (официальный курс рубля к доллару 64,61 руб.)	0,05
		Снижение платежеспособности	0,03
Социальные		Технологические	
Изменения основных потребительских предпочтений	<b>0,07</b>	Совершенствование технического оснащения магазина	<b>0,35</b>
Изменения уровня базовых ценностей населения, стиля жизни	0,04	Приобретение специальной техники для обслуживания автомобилей	0,20

По таблице 4 можно сделать вывод, что особое внимание и большие уси-

лия следует уделить для снижения негативного влияния факторов нестабильности политической ситуации в стране и мире (вес = 0,34), росту уровня конкуренции на рынке на бизнес (вес = 0,35), совершенствование технического оснащения магазина (вес = 0,35) на бизнес.

Далее рассмотрены возможности и угрозы.

**Возможности:**

- Развивающийся рынок сбыта автозапчастей
- Разорение и уход с рынка конкурентов
- Повышенный спрос на автозапчасти в зимнее время года
- Расширение ассортимента товаров и услуг
- Общий рост благосостояния населения в долгосрочной перспективе
- Замедление темпов инфляции
- Снижение безработицы
- Появление новых, более выгодных поставщиков
- Совершенствование технического оснащения магазина

**Угрозы:**

- Увеличение цены со стороны поставщиков;
- Появление новых конкурентов на рынке импортных запчастей;
- Потеря квалифицированного персонала;
- Изменение потребностей и вкусов покупателей;
- Сбои в поставках товара;
- Снижение уровня жизни населения;
- Спад импортного производства автомобилей;
- Антиреклама конкурентов
- Снижение спроса автозапчастей, связанным со снижением продажи автотехники в целом;
- Рост безработицы;
- Зависимость цены от повышения курса доллара.

Далее рассмотрим микроокружение предприятия.

Анализ непосредственного окружения предприятия предполагает анализ тех факторов внешней среды, с которыми предприятие находится в непосредственном взаимодействии.

Цель анализа факторов непосредственного окружения предприятия заключается в выявлении возможностей и угроз для предприятия в микросреде.

Анализ потребителей.

Для характеристики целевого рынка предприятия необходимо разработать профиль покупателей на основе анкетирования по следующим характеристикам:

- демографические (возраст, размер семьи, жизненный цикл семьи, доходы, род занятий);
- географические (место проживания, отдаленность от предприятия);
- психографические (стиль жизни (убеждения, личностные характеристики), особенности поведения (регулярность совершения покупки, статус покупателя, выгоды, мотив покупки, отношение к предприятию и его предложению).

Анкета представлена в Приложении А.

Результаты анкетирования показали, что:

- основным покупателем является мужчина (68 %);
- возраст от 35-50 (40 %) ;
- размер семьи 3-4 человека (36 %);
- доходы в основном средние (50 %);
- место проживание – город (70 %);
- регулярность совершения покупки от случая к случаю (56 %);
- отношение к новому товару – новаторы (30 %)
- отношение к предприятию – положительное (51 %)

Торговая сила покупателя – позиция покупателя по отношению к предприятию в процессе торга, обусловленная степенью зависимости продавца от покупателя.

Факторы, влияющие на торговую силу покупателя:

- Уровень информированности покупателя.
- Чувствительность к цене, к способам стимулирования.
- Ориентация на определенную торговую марку.
- Возможность выбора продавца, товаров-заменителей.
- Наличие определенных требований к качеству продукции.

Примерный перечень возможностей и угроз для предприятия в результате его взаимодействия с потребителями:

**Возможности:**

- Выявление тенденции роста целевого рынка.
- Выявление потенциального спроса.
- Высокая степень приверженности покупателей товарам предприятия.
- Высокая чувствительность покупателей к рекламе, различным действиям по стимулированию сбыта.

**Угрозы:**

- Высокая степень изменчивости потребностей, требований и вкусов покупателей.
- Слабая способность предприятия к эффективному функционированию в привлекательном рыночном сегменте.
- Низкий уровень информированности покупателей о товарах предприятия.
- Высокая чувствительность покупателей к цене.
- Снижение покупательской способности.
- Снижение спроса покупателей на товары предприятия.
- Выявление неудовлетворенного спроса покупателей.
- Несоответствие ассортимента товаров требованиям покупателей.

Согласно данным «АВТОСТАТ» по состоянию на середину 2014 года, в России насчитывалось более 48 млн. транспортных средств (40,2 млн. легковых автомобилей, 3,87 млн. легких коммерческих, 3,75 млн. грузовых и 393 тысячи

автобусов). За год российский автопарк вырос примерно на 5 %. На каждую тысячу россиян уже приходится 340 транспортных средств. В тоже время, если брать парк только легковых автомобилей, то обеспеченность составляет 283 автомобиля на 1000 жителей<sup>18</sup>.

Обеспеченность населения автомобилями по Амурской области увеличивается с каждым годом, в 2014 г. она составляет 225 автомобилей на 1 тысячу человек (рисунок 1). Всего в г. Благовещенск зарегистрировано 49517 автомобилей.

В целом торговля автозапчастями и комплектация автосервиса необходимыми автозапчастями, аксессуарами и автохимией в настоящее время в России является востребованной.

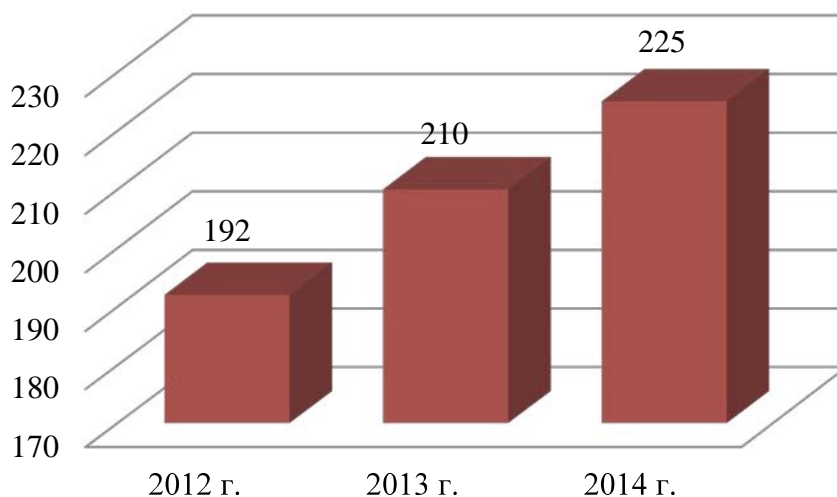


Рисунок 1 – Обеспеченность автомобилями на 1 тыс. человек по Амурской области

#### Анализ поставщиков.

Для предприятия очень важно при выборе поставщиков товаров глубоко и всесторонне исследовать их деятельность, изучить их потенциал с тем, чтобы установить деловые отношения, обеспечивающие предприятию стабильную работу.

ООО «Тойота-Стиль» сотрудничает со многими поставщиками автозапчастей из Японии.

<sup>18</sup>Сайт «Автостат». [Электронный ресурс]. URL: <http://www.autostat.ru/news/18017> (дата обращения: 31.03.2016).

Компании ООО «Оригинал Авто», АСК Моторс, ЗАО «Саммит-Моторс», ЗАО «Тетра», ЗАО «Юником-Восток», ИП Андреев, ИП Тупотилов М.И., ООО «Авто-Партнер» и другие. Вся продукция отвечает требованиям стандарта ISO 9001 и производится под строгим контролем специалистов. В данное время поставщики маркируют специальной голограммой все произведенные запчасти, для отличия оригинальной продукции от подделок.

Примерный перечень возможностей и угроз для предприятия в процессе его взаимодействия с поставщиками.

**Возможности:**

- Заключение долгосрочных договоров сотрудничества с поставщиками.
- Предоставление поставщиками выгодных для предприятия форм оплаты и условий поставки товаров.
- Увеличение контроля над поставщиками

**Угрозы:**

- Усиление давления со стороны поставщиков.
- Отсутствие льгот со стороны поставщиков.
- Сокращение количества поставщиков, которые предоставляют необходимые для предприятия товары.

Анализ конкурентов.

Основными конкурентами для ООО «Тойота-Стиль» являются магазины Автощит, Амур Кама, Автомания, Dream Auto. Для анализа основных конкурентов ООО «Тойота-Стиль» построим таблицу 5 и в ней оценим деятельность каждого магазина по пятибалльной шкале. Затем проанализируем результаты.

Таблица 5 – Анализ основных конкурентов

Показатели	Тойота-Стиль	Автощит	Амур Кама	Автомания	Dream Auto
1	2	3	4	5	6
Ассортимент	4	3	4	5	4
ФОССТИС	3	4	3	4	3
Ценовая политика	5	4	4	5	4

1	2	3	4	5	6
Удобство расположение товаров	3	3	3	4	3
Качество продукции и услуг	5	4	4	5	3
Всего	20	18	18	23	17

Главным конкурентом ООО «Тойота-Стиль» являются магазин «Автомания». Основными преимуществами конкурентов являются удобство расположения товаров и формирование спроса и стимулирование сбыта.

Руководство каждого предприятия четко понимает, что если не удовлетворять нужды потребителей также эффективно, как это делают конкуренты, предприятию долго не продержаться на плаву. Во многих случаях не потребители, а как раз конкуренты определяют, какого рода результаты деятельности можно продать, и какую цену можно запросить.

Проанализировав внешнюю среду ООО «Тойота-Стиль», сформулированы возможности и угрозы внешней среды. Результаты представлены в таблицах 6 и 7.

Таблица 6 – Матрица возможностей

Вероятность использования возможностей	Влияние		
	Сильное	Умеренное	Малое
1	2	3	4
Высокая	Развивающийся рынок сбыта автозапчастей Повышенный спрос на автозапчасти в зимнее время года Усовершенствование организации продаж; Предоставление поставщиками выгодных для предприятия форм оплаты и условий поставки товаров	Появление новых поставщиков; Высокая чувствительность покупателей к рекламе, различным действиям по стимулированию сбыта Введение новой услуги по обслуживанию автомобилей	

1	2	3	4
Средняя	Развитые технологии обслуживания автомобилей;	Разорение и уход с рынка конкурентов Высокая степень приверженности покупателей товарам предприятия Выявление потенциального спроса	Замедление темпов инфляции;
Низкая	Общий рост благосостояния населения	Снижение безработицы; Увеличение контроля над поставщиками;	

Таким образом, наибольшее стратегическое значение имеют возможности:

- Развивающийся рынок сбыта автозапчастей;
- Повышенный спрос на автозапчасти в зимнее время года;
- Усовершенствование организации продаж;
- Предоставление поставщиками выгодных для предприятия форм оплаты и условий поставки товаров;
- Появление новых, поставщиков;
- Высокая чувствительность покупателей к рекламе, различным действиям по стимулированию сбыта;
- Развитые технологии обслуживания автомобилей;
- Введение новой услуги по обслуживанию автомобилей.

Данные возможности важны для предприятия и их надо обязательно использовать.

Угрозы такие как спад продаж импортных автомобилей, появление новых конкурентов на рынке импортных запчастей представляют большую опасность для предприятия и требуют немедленного и обязательного устранения.



Таблица 7 – Матрица угроз

Вероятность реализации угроз	Возможные последствия			
	Разрушительные	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая	Спад продаж импортных автомобилей	Появление новых конкурентов на рынке импортных запчастей		Зависимость цены от повышения курса доллара Антиреклама конкурентов
Средняя		Сбои в поставках товара Увеличение цены со стороны поставщиков; Высокая чувствительность покупателей к цене	Изменение потребностей и вкусов покупателей; Низкий уровень информированности покупателей о товарах предприятия Усиление давления со стороны поставщиков	Снижение уровня жизни населения Рост безработицы Отсутствие льгот со стороны поставщиков Низкий уровень информированности покупателей о товарах предприятия
Низкая	Сокращение количества поставщиков, которые предоставляют необходимые для предприятия товары		Потеря квалифицированного персонала	

Угрозы, такие как сбои, в поставках товара, увеличение цены со стороны поставщиков, сокращение количества поставщиков, которые предоставляют необходимые для предприятия товары, высокая чувствительность покупателей к цене так же должны находится в поле зрения высшего руководства и должны быть устранены.

Угрозы, такие как зависимость цены от повышения курса доллара, антиреклама конкурентов, изменение потребностей и вкусов покупателей, низкий уровень информированности покупателей о товарах предприятия, усиление дав-

ления со стороны поставщиков определяют внимательное изучение и ответственный подход к их устранению.

## **2.2 Анализ внутренней среды**

Внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится в пределах организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.

### **Организация управления**

Общество с ограниченной ответственностью «Тойота - Стиль» создано 28 июня 2005 года.

Физический адрес: 675000, г. Благовещенск, ул. Пионерская, д.206.

ФИО руководителя - Щитов Андрей Евгеньевич.

Общество является юридическим лицом и свою деятельность организует на основании настоящего Устава и действующего законодательства Российской Федерации.

Сокращенное фирменное наименование Общества – ООО «Тойота-Стиль»

Работа компании нацелена на полное удовлетворение потребностей своих клиентов, в условиях непрерывно меняющихся требований налоговых и иных государственных органов, осуществляющих надзор за деятельностью ООО. А это означает, что фирма предлагает клиентам проверенные и качественные решения.

Сотрудники являются профессионалами, деятельность которых ориентирована на достижение надежного и качественного обслуживания клиентов и основывается на честности каждого сотрудника по отношению к фирме и своим товарищам.

Миссия ООО «Тойота-Стиль»: обеспечить каждому клиенту города Благовещенска возможность для постоянной и комфортной эксплуатации автомо-

бия с помощью предложенного ассортимента японских запчастей и качественных сервисных услуг.

Руководитель Щитов Андрей Евгеньевич еженедельно (по понедельникам) проводит планерку, посвященную ходу выполнения намеченного плана. На планерке руководитель четко обрисовывает цели и задачи перед сотрудниками. Хорошо проведенное совещание может придать силы сотрудникам, увеличить производительность труда, стимулировать к эффективной работе.

Виды деятельности (по кодам ОКВЭД):

- торговля автотранспортными средствами;
- техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств;
- техническое обслуживание и ремонт легковых автомобилей.

Отраслевая принадлежность – розничная торговля.

Код вида экономической деятельности по классификатору ОКВЭД 50.30.2 - Розничная торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями

Эта группировка включает: розничную торговлю автомобильными деталями, узлами и принадлежностями от своего имени (за собственный счет, без посредников)

Сфера деятельности: автозапчасти для иномарок, автохимия, масла, автоаксессуары.

Виды продукции (по кодам ОКПД):

- запчасти рулевого управления и подвески;
- запчасти для топливной аппаратуры бензиновых двигателей
- запчасти электрооборудования;
- аксессуары для автомобилей.

Деятельность и продукция магазина полностью соответствуют сертификатам и ГОСТам.

Размер уставного капитала 40 000 руб. на 2015 год.

Общество с ограниченной ответственностью «Тойота-Стиль» присвоен ИНН 2801104083, КПП 280101001, ОГРН 1052800056451, ОКПО 76802647.

Основным учредительным документом является устав, который утверждается учредителями юридического лица. В нем указывается:

- 1 Наименование юридического лица (с обязательным указанием его организационно-правовой формы);
- 2 Местонахождение юридического лица;
- 3 Порядок управления деятельностью юридического лица;
- 4 Другие сведения.

ООО «Тойота - Стиль» имеет линейно - функциональную структуру управления. Она сочетает в себе как технологические, экономические, информационные, административно - организационные взаимодействия, которые поддаются непосредственному анализу и рациональному проектированию, так и социально - психологические характеристики и связи.

Структура управления ООО «Тойота - Стиль» представлена на рисунке 2.

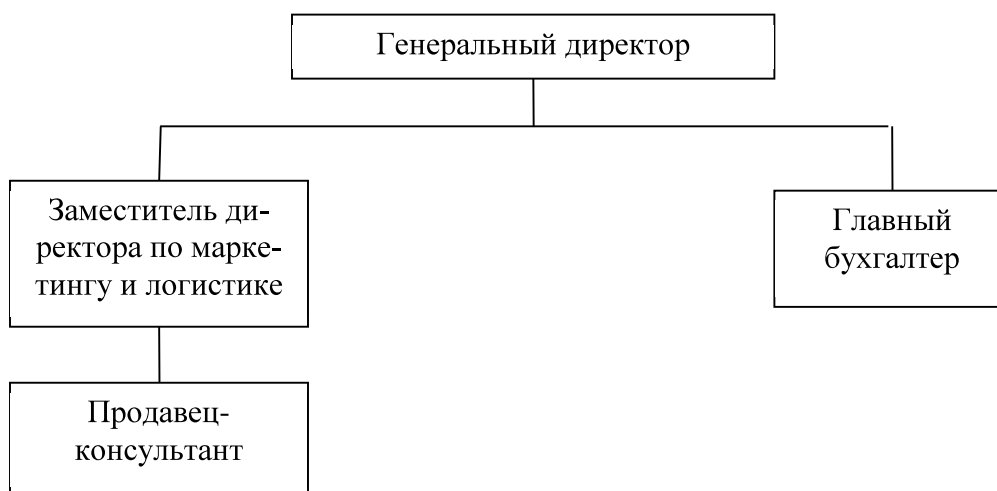


Рисунок 2 - Структура управления ООО «Тойота - Стиль»

Преимущество линейно-функциональной структуры:

- более глубокая, чем в линейной, проработка стратегических вопросов;
- освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием финансовых расчетов, материально – техническим обеспечением и т.д.;
- построение связей «руководитель – подчиненный» с условием подчинения работника только одному руководителю по иерархической лестнице;

– при наделении штабных подразделений правами функционального руководства такая структура – хороший первый шаг к более эффективным организационным структурам управления.

### Кадровый срез

Что касается кадров фирмы ООО «Тойота-Стиль», стоит отметить, что зависимость фирмы от рынка рабочей силы, а точнее от наличия квалифицированных специалистов позволяет осуществлять консультирование клиентов по выбору необходимого товара, советы по ремонту и диагностике, что в свою очередь повышает общий статус магазина «Тойота-Стиль», кроме этого наличие квалифицированного персонала позволяет избежать возможных ошибок при подборе запчастей, которые в свою очередь могут повлечь серьезные последствия для автомобилей клиентов. Направление деятельности организации (продажа автозапчастей) предполагает больше мужской состав. Все обязанности в фирме четко распределены.

Трудовые ресурсы ООО «Тойота-Стиль» представлены в таблице 8.

Таблица 8 - Обеспеченность ООО «Тойота-Стиль» трудовыми ресурсами

Показатели	2013 год		2014 год		2015 год		Темп прироста 2015/2013, %
	Абс., чел.	Уд. .вес, %	Абс., чел.	Уд. Вес, %	Абс., чел.	Уд. Вес, %	
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>1. Среднесписочное число сотрудников</b>	<b>9</b>	<b>100</b>	<b>8</b>	<b>100</b>	<b>9</b>	<b>100</b>	<b>0</b>
2.Возраст, лет							
до 25	1	11,11	0	0	1	11,1	0
до 30	1	11,11	1	12,5	2	22,2	100
до 35	2	22,22	2	25	2	22,2	0
до 40	1	11,11	1	12,5	2	22,2	100
до 45	2	22,22	2	25	1	11,1	-50
до 50	1	11,11	1	12,5	1	11,1	0
до 55	1	11,11	1	12,5	0	0,0	-100
3.Пол							
Мужчины	7	77,78	6	75	7	77,78	0

Продолжение таблицы 8

1	2	3	4	5	6	7	8
Женщины	2	22,22	2	25	2	22,22	0
4.Образование							
высшее	8	88,89	7	87,5	7	77,78	-12,50
среднее специальное	1	11,11	1	12,5	2	22,22	100,02
без образования	-	-	-	-	-	-	-

По данным таблицы 8 видно, что наибольшее количество работников предприятия относится к возрасту от 30 до 40 лет.

Наибольшую часть персонала организации составляют мужчины – 77,78 % или 7 человек в 2015 году, а на долю женского пола приходится всего лишь 22,22 %.

Примечательно, что наибольшее количество персонала организации имеет высшее образование, в частности в 2015 году численность высококвалифицированных сотрудников составила 7 человек из 9.

### **Финансовый срез**

В рыночной экономике эффективность работы определяется результативностью. Финансовые результаты деятельности предприятия характеризуются суммой полученной прибыли и уровнем рентабельности. Чем больше величина прибыли и выше уровень рентабельности, тем эффективнее функционирует предприятие.

Для полной и достоверной информации используются данные финансовой и бухгалтерской отчетности с 2013 по 2015 г. ( приложение Б, приложение В, приложение Г).

На основе данных финансовой отчетности в таблице 9 представлены основные результаты деятельности ООО «Тойота-Стиль»

Таблица 9 - Основные показатели деятельности ООО «Тойота-Стиль» за период 2013 – 2015 гг.

Показатель	2013	2014	2015	ТПР 2014/2013 %	ТПР 2015/2014 %	ТПР 2015/2013 %
Выручка от реализации продукции и услуг, тыс. руб.	17285	19847	18735	14,82	-5,60	8,39
Полная себестоимость продукции и услуг, тыс. руб.	10770	12330	10115	14,48	-17,96	-6,08
Валовая прибыль, тыс. руб.	6515	7517	8620	15,38	14,67	32,31
Коммерческие расходы, тыс. руб.	2414	3327	3430	37,82	3,10	42,09
Управленческие расходы, тыс. руб.						
Прибыль от реализации, тыс. руб.	4101	4190	5190	2,17	23,87	26,55
Внереализационные расходы, тыс. руб.	219	323	387	47,49	19,81	76,71
Внереализационные доходы, тыс.руб.	15	63	11	320,00	-82,54	-26,67
Балансовая прибыль, тыс.руб.	3897	3930	4814	0,85	22,49	23,53
Текущий налог на прибыль						
Прочее	10149	12032	4551	18,55	-62,18	-55,16
Чистая прибыль, руб.	14046	15962	9365	13,64	-41,33	-33,33
Рентабельность продаж, %	23,7	21,1	27,7	-11,02	31,22	16,76

На основании данных таблицы 9, можно сделать следующие выводы:

- 1 Выручка увеличилась к 2015 году по отношению к 2013 года на 8,39 %.
- 2 Валовая прибыль увеличилась на 28,32 % к 2015 году, чистая прибыль уменьшилась на 32,31 %;
- 3 Рентабельность продаж в 2015 году по сравнению с 2013 годом увели-

чилась на 16,76 %.

Наблюдается ухудшение экономических показателей. На фоне роста себестоимости чистая прибыль значительно снизилась. Это может быть вызвано уменьшением объемов продаж.

На основе данных бухгалтерского баланса, произведен горизонтальный анализ баланса (таблица 10).

Таблица 10 - Динамика показателей статей актива и пассива

Наименование показателя	Значения показателей			Абсолютный прирост 2015/2013, тыс. руб.	Темп прироста 2015/2013, %
	2013, тыс. руб.	2014, тыс. руб.	2015, тыс. руб.		
Внеоборотные активы	104	380	268	164	157,69
Оборотные активы	14624	18147	20977	6353	43,44
<b>Актив</b>	<b>14728</b>	<b>18527</b>	<b>21245</b>	<b>6517</b>	<b>44,25</b>
Капитал и резервы	14086	18016	20830	6744	47,88
Долгосрочные обязательства					
Краткосрочные обязательства	642	511	415	-227	-35,36
<b>Пассив</b>	<b>14728</b>	<b>18527</b>	<b>21245</b>	<b>6517</b>	<b>44,25</b>

За отчетный период **активы** организации возросли на 6517 тыс. руб. или на 44,25 %, в том числе за счет увеличения объема внеоборотных активов на 164 тыс. руб. и увеличения оборотных активов на 6353 тыс. руб. или на 43,44 %. Иначе говоря, за отчетный период производились вложения в основной капитал, и увеличивались запасы ТМЦ.

Аналогично произошло увеличение **пассивов** организации на 44,25 % за счет увеличения капитала и резервов на 47,88 %. За отчетный период краткосрочные обязательства снизились на 35,36 %.

### **Маркетинговый срез**

Ценовая политика предприятия - это деятельность ее руководства по установлению, поддержанию и изменению цен на производимые товары, направленные на достижение целей и задач предприятия.



Процесс реализации автозапчастей характеризуется наличием жесткой конкуренции. Прежде всего, это конкуренция в планировании ассортимента, следует отметить конкуренцию цен, по которым товары предлагают на рынке. Тщательно разработанная ассортиментная политика предприятия служит руководством указателем, главным курсом, которым должно идти предприятие, что в свою очередь позволяет сотрудникам предприятия ориентировать свою работу в направлениях, сулящих большую отдачу. Правильный выбор ассортиментной и ценовой политики предприятия служат своего рода гарантией, что выгодные возможности не будут упущены.

Метод формирования цен. Метод полных издержек. Так как за основу берется себестоимость, то к полной сумме затрат (постоянных и переменных) добавлена надбавка, которая покрывает затраты по реализации и обеспечивает прибыль. В надбавку включаются перекладываемые на покупателя косвенные налоги и таможенные пошлины. По территориальному признаку - удаленность от поставщиков, вид транспорта, наличие и качество путей доставки. Исходя из вышесказанного, был установлен средний размер торговой надбавки - 30%.

Реклама распространяется по средствам прессы и радио.

В таблице 11 представлены сильные и слабые стороны внутренней среды ООО «Тойота-Стиль».

Таблица 11 - Сильные и слабые стороны внутренней среды

Сильные стороны	Слабые стороны
1	2
Образованный и динамичный состав руководства и персонала среднего звена	Зависимость от поставщиков
Участие персонала в принятии управленческих решений	Устаревший формат торговли
Бесплатная доставка заказа	Сложности в карьерном росте и продвижении по службе
Хорошая репутация у покупателей	Отсутствие системы маркетинговых исследований
Высокое качество запчастей, работ	Высокий процент совпадающего ассортимента
Гибкая ценовая политика	Устаревшая система управления персоналом

1	2
Наличие собственных средств	Понижение рентабельности продаж
Известность торговой марки	Невысокая скорость реакции на запросы
Проверенный и надежный поставщик	Отсутствие четко выраженной стратегии, непоследовательность в ее реализации
	Сокращение объемов продаж
	Неэффективная система продаж

Таким образом, в процессе изучения внутренней среды предприятия были рассмотрены четыре среза внутренней среды. Они позволили проанализировать кадровый, организационный, финансовый и маркетинговый аспекты деятельности ООО «Тойота-Стиль». Проведенный анализ позволил сформулировать сильные и слабые стороны данного предприятия, которые можно использовать для проведения SWOT-анализа.

Получив полную информацию по интересующим нас параметрам составляем матрицу SWOT-анализа (таблица 12).

Таблица 12 - Матрица SWOT-анализа компании

1	2	3
	<p>Возможности</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Развивающийся рынок сбыта автозапчастей;</li> <li>2. Повышенный спрос на автозапчасти в зимнее время года;</li> <li>3. Усовершенствование организации продаж;</li> <li>4. Предоставление поставщиками выгодных для предприятия форм оплаты и условий поставки товаров;</li> <li>5. Появление новых поставщиков;</li> <li>6. Высокая чувствительность покупателей к рекламе, различным действиям по стимулированию сбыта;</li> <li>7. Развитые технологии обслуживания автомобилей;</li> <li>8. Введение новой услуги по обслуживанию автомобилей</li> </ol>	<p>Угрозы</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Спад продаж импортных автомобилей,</li> <li>2. Появление новых конкурентов на рынке импортных запчастей;</li> <li>3. Сбои в поставках товара;</li> <li>4. Увеличение цены со стороны поставщиков;</li> <li>5. Сокращение количества поставщиков, которые предоставляют необходимые для предприятия товары;</li> <li>6. Высокая чувствительность покупателей к цене;</li> </ol>

1	2	3
<p>Сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Образованный и динамичный молодой состав руководства и персонала среднего звена;</li> <li>2. Высокое качество запчастей, работ;</li> <li>3. Гибкая ценовая политика;</li> <li>4. Наличие собственных средств;</li> <li>5. Известность торговой марки;</li> <li>6. Проверенный и надежный поставщик;</li> <li>7. Хорошая репутация у покупателей</li> </ol>	<p>СИВ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4.3. Усовершенствовать организацию продаж за счет наличия собственных средств у предприятия</li> <li>2.2. Предоставить длительные гарантии на запчасти в зимнее время года, сделав акцент на высоком качестве товара.</li> <li>1.7. Подписать договор о сотрудничестве с крупной компанией об обслуживании ее автомобилей по новой технологии образованным молодым составом работников.</li> <li>4.8. Привлечь новых клиентов введением новой услуги по обслуживанию автомобилей за счет собственных средств</li> </ol>	<p>СИУ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2.2. Удержать покупателей от перехода к конкуренту, проинформировав их о высоком качестве товара</li> <li>3.6. Снизить чувствительность покупателей к цене благодаря гибкой ценовой политики</li> <li>5.2. Добавить явные преимущества в конкуренции известность торговой марки</li> </ol>
<p>Слабые стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Устаревший формат торговли;</li> <li>2. Невысокая скорость реакции на запросы;</li> <li>3. Понижение рентабельности продаж;</li> <li>4. Сокращение объемов продаж</li> <li>5. Отсутствие системы маркетинговых исследований</li> <li>6. Неэффективная система продаж</li> </ol>	<p>СЛВ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2.3. Снижение спроса на автозапчасти в зимнее время года из за невысокой скорости реакции на запросы;</li> <li>5.8. Введение новой услуги по обслуживанию автомобиля может быть не прибыльна из за отсутствия системы маркетинговых исследований</li> </ol>	<p>СЛУ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1. Появившийся на рынке новый конкурент может предложить покупателю более высокую скорость реакции на запросы</li> <li>3.1. При спаде продаж импортных автозапчастей у компании, торгующей автомобилями снижается рентабельность продаж, что может привести к выходу из отрасли.</li> <li>4.3. Сбои в поставках товара вызывают негативное отношение покупателей к фирме и ведет к сокращению объема продаж</li> </ol>

По таблице 12 можно сделать выводы:

– Благодаря наличию собственных средств у предприятия, можно расширить ассортимент товаров. За счет высокого качества товара, можно предоставить длительные гарантии на эксплуатацию запчастей. Образованный и динамичный состав фирмы может способствовать заключению договора с крупной фирмой о техническом обслуживании их автомобилей по новым технологиям. Введение новой услуги за счет собственных средств способствует при-

влечению новых клиентов.

– Отсутствие маркетинговых исследований может стать причиной не прибыльности введения новых услуг. Невысокая скорость реакции на запросы может помешать воспользоваться возможностью повысить спрос на автозапчасти в зимнее время года.

– За счет информированности потенциальных покупателей о качестве товара можно снизить угрозу перехода покупателей к конкуренту. За счет гибкой ценовой политики можно снизить чувствительность покупателей к цене. За счет известности торговой марки можно снизить угрозу низкой конкурентоспособности.

– Большая опасность для фирмы – это появление на рынке нового конкурента, который предложит покупателю более широкую линейку товара. Еще одной опасностью для фирмы является спад импортного производства автомобилей, который в худшем случае приведет компанию к решению выхода из рынка. Большая опасность для фирмы – сбои поставках товара, вызывающие негативное отношение к фирме.

### **2.3 Анализ существующей системы продаж в ООО «Тойота-Стиль»**

Система продаж - это комплекс процессов, приводящихся в компании и способствующих реализации её продукции и/или услуг.

В данной бакалаврской работе рассмотрим систему продаж в виде комплекса таких элементов как: персонал, ФОССТИС, информационные системы, формат торговли, конкурентные преимущества, ассортимент матрицы (рисунок 3).

Лояльность компании - приверженность покупателей торговой марке, мотивированная прочно укоренившейся привычкой покупать одно и то же изделие, товар или пользоваться одной и той же услугой, невосприимчивость к цене товара, отвержение альтернативы.

Для определения лояльности ООО «Тойота-Стиль» был посчитан индекс потребительской лояльности NPS.

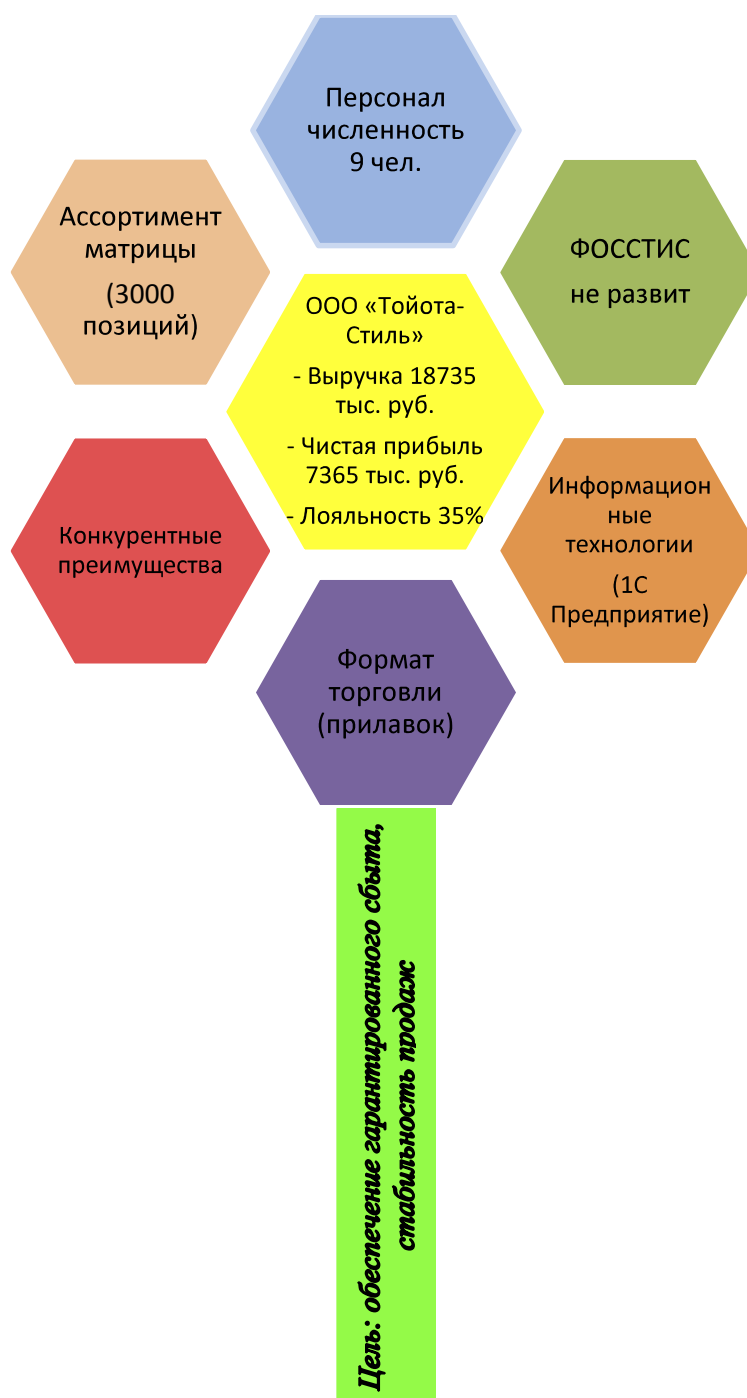


Рисунок 3 – Основные элементы системы продаж

Измерение индекса лояльности NPS включает в себя несколько шагов.

1 Потребителям предлагается ответить на вопрос «Какова вероятность того, что Вы порекомендуете компанию/товар/бренд своим друзьям/знакомым/коллегам?» по 11-балльной шкале, где 0 соответствует ответу «Ни в коем случае не буду рекомендовать», а 10 - «Обязательно порекомендую».

2 На основе полученных оценок все потребители разделяются на 3 груп-

пы: 9 - 10 баллов - сторонники (promoters) товара/бренда, 7 - 8 баллов - нейтральные потребители, 0-6 баллов - критики (detractors).

3 Непосредственно расчёт индекса NPS.

Количество промоутеров, % – Количество критиков, % = *NPS*

*NPS* = 35 %, что говорит о недостаточной лояльности клиентов, так как среднее значение *NPS* для магазинов автозапчастей 49 %. Это означает, что руководству ООО «Тойота-Стиль» необходимо разработать определенную программу лояльности для клиентов.

Системный анализ рассматривает информационное обеспечение как элемент системы продаж и как важнейшую часть управленческой деятельности, ООО «Тойота-Стиль» использует программу «1С Предприятие».

Функции программного комплекса «1С:Предприятие» классифицируются по направлениям автоматизации и группам пользователей. Эти функции системы имеют своей целью обеспечение руководителей информацией, необходимой для оценки ситуации и принятия актуальных решений. Это, например, такие механизмы, как бюджетирование, анализ рентабельности деятельности предприятия, сбыта продукции и многое другое. С помощью системы можно эффективно организовать ежедневную работу организации: подготовка документов, управление выпуском продукции и запасами, оформление заказов, контроль исполнения задач и т.п. Еще одной важной возможностью программного комплекса является учет и отчетность. Данная функция решает задачи бухгалтерии: обеспечение ведения учета в соответствии с актуальными требованиями законодательства. Это такие задачи, как, например: расчет заработной платы, ведение бухгалтерского и налогового учета, составление отчетной документации и т.д.

ООО «Тойота-Стиль» не имеет своего сайта и интернет – магазина.

Что касается формата торговли, то ООО «Тойота-Стиль» имеет традиционный формат торговли – прилавок. Общая площадь магазина равна 80 кв.м.

Проанализируем достоинства и недостатки данного метода продаж в таблице 13, которые были выявлены в процессе деятельности магазина «Тойота-Стиль».

Таблица 13 - Достоинства и недостатки традиционного метода продаж, применяемого в ООО «Тойота-Стиль»

Достоинства	Недостатки
1	2
Относительная простота организации	Низкая пропускная способность, часто бывают очереди, что создает неудобства покупателю
Не требует постоянного внимания продавцов на покупателей	Продавец должен одновременно помочь выбрать товар и рассчитать покупателя, что увеличивает затраты времени на обслуживание
Высокая степень сохранности товаров	Ограничивает самостоятельность покупателя при выборе товара
	Качество услуги зависит от квалификации торгового персонала, знания им ассортимента, соблюдение этики взаимоотношений с покупателем

Таким образом, для данного метода продаж характерна некоторая обособленность покупателя продавца, которое можно назвать «эффектом прилавка». Прилавок разделяет продавца и покупателя, делает не достаточно эффективным их общение. Покупатель желает спросить о продукте, но, видя очередь и занятость продавца, не делает этого, что снижает вероятность покупки. Это характерно не для каждого покупателя, но, по опросам, случается довольно часто.

Рассмотрим таблицу 14, в которой представлены технологические и социальные показатели метода обслуживания.

Таблица 14 - Традиционный метод продаж

Показатели	Значение
Расчет эффективной площади магазина	$40/80=0,5$
Количество разновидностей реализуемых товаров	3000
Среднее время затрачиваемое на покупку, мин	7
Расчет коэффициента завершенности покупок	$35/50 = 0,7$

Если коэффициент  $<0,6$  это означает, что торговая площадь используется неэффективно. На Западе наиболее оптимальным является соотношение торговой и неторговой площади магазина 70:30, то есть коэффициент  $Kэ=0,7$ . Торговая площадь ООО «Тойота-Стиль» используется неэффективно.

Завершенность покупки во многом зависит от соблюдения технологии обслуживания, быстроты и качества обслуживания. Из 50 потенциальных клиентов (проходимость в день) всего 35 клиентов приобрели товар. Коэффициент завершенности покупок ООО «Тойота-Стиль» невысокий.

Далее рассмотрим розничный товароборот ежемесячно за 2013-2015 гг.



Таблица 15 - Розничный товарооборот ежемесячно за 2013-2015 гг.

в рублях

Месяц	2013 год		2014 год		2015 год		Абсолютный прирост 2015/2013, руб.	Темп прироста 2015/2013, %
	сумма	уд.вес	сумма	уд.вес	сумма	уд.вес		
Январь	866776,8	5,01	1355898,4	6,83	1281154,9	6,84	414378,06	47,81
Февраль	970591,55	5,62	1356818,3	6,84	1519988,3	8,11	549396,79	56,60
Март	1259259,6	7,29	1619500,6	8,16	1368054,8	7,30	108795,2	8,64
Апрель	1496229,4	8,66	1874939	9,45	1764107,7	9,42	267878,31	17,90
Май	1552765,2	8,98	1475399,9	7,43	1351618,3	7,21	-201146,97	-12,95
Июнь	1388439,4	8,03	1610571,7	8,11	1531596	8,18	143156,61	10,31
Июль	1406949,6	8,14	1795920,1	9,05	1725849,1	9,21	318899,49	22,67
Август	1847882,1	10,69	1466268,2	7,39	1513103,9	8,08	-334778,17	-18,12
Сентябрь	1670320,1	9,66	1635085,9	8,24	1611522	8,60	-58798,1	-3,52
Октябрь	1743941,9	10,09	1978688	9,97	2145616,2	11,45	401674,31	23,03
Ноябрь	1701107,3	9,84	1584251,9	7,98	1482244	7,91	-218863,21	-12,87
Декабрь	1380775	7,99	2093892,9	10,55	1439842,2	7,69	59067,22	4,28
Итого	17285038	100,00	19847235	100,00	18734697	100,00	1449659,54	8,39

Данная таблица свидетельствует о неритмичном развитии товарооборота предприятия по месяцам. Отрицательный темп прироста товарооборота достигнут в мае (-12,95 %), в августе (-18,12 %) и в ноябре (-12,87 %). Самый высокий темп прироста - в феврале (56,60 %). Абсолютный прирост составил 1449659,54 руб. Таким образом, товарооборот предприятия по месяцам за три года распределялся неравномерно и развивался неритмично. Более наглядно можно увидеть это с помощью коэффициентов сезонности. Усредненный коэффициент сезонности по всем периодам представлен в таблице 16.

Таблица 16 – Коэффициент сезонности

январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь
0,7	0,78	0,86	1,04	0,9	0,92	1,00	1,00	1,01	1,19	0,98	0,98

Что касается ассортимента компании, то ООО «Тойота-Стиль» имеет 3000

позиций. По ассортименту автозапчастей предприятие предлагает следующие товарные группы:

- детали тормозной системы;
- детали системы зажигания;
- фильтры всех типов;
- детали подвески и рулевого управления;
- детали трансмиссии;
- детали выхлопной системы;
- детали двигателя.

Исследуя кадры ООО «Тойота-Стиль» было выяснено, что наибольшее количество работников предприятия относится к возрасту от 30 до 40 лет.

Наибольшую часть персонала организации составляют мужчины – 7 человек из 9 в 2015 году, а на долю женского пола приходится всего лишь 22 %.

Примечательно, что наибольшее количество персонала организации имеет высшее образование, в частности в 2015 году численность высококвалифицированных сотрудников составила 7 человек из 9.

Что касается формирования спроса и стимулирования сбыта (ФОСТИС), то данный элемент системы продаж развит слабо. В качестве формирования спроса ООО «Тойота-Стиль» использует только рекламу на радио и прессу.. У компании отсутствуют послепродажное обслуживание, специальные предложения для постоянных клиентов, для удержания клиентов, для привлечения новых клиентов.

Конкурентными преимуществами компании являются:

- высокое качество запчастей
- гибкая ценовая политика
- известность торговой марки
- образованный и динамичный состав руководства и персонала

Однако этого недостаточно, что бы стать лидером на рынке автозапчастей. Руководству необходимо обратить внимание на преимущества конкурентов и проанализировать, чего не хватает ООО «Тойота-Стиль» для более успешного функционирования на рынке.

### 3 РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СУЩЕСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ ПРОДАЖ И РАСЧЕТ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОТ ЕЕ ВНЕДРЕНИЯ

#### 3.1 Разработка предложений по совершенствованию системы продаж

Для создания более современной и эффективной системы продаж в ООО «Тойота-Стиль» разработаем предложения по ее совершенствованию.

Во-первых, для привлечения покупателей и увеличению объемов деятельности в ООО «Тойота-Стиль» можно внедрить магазинные карты, которые практически аналогичны банковским карточкам. Их использование позволяет не только упростить расчетные операции в магазине, но и систематически проводить работу по совершенствованию маркетинговой политики и борьбы за покупателя. Выпуская карточки и распространяя их среди своих клиентов, магазин тем самым осуществляет их закрепление, “привязку” к себе.

Магазинная карта является также эффективным рекламным атрибутом предприятия, его выпустившего, она повышает престиж не только магазина, но и самого клиента, так как пластиковые карты традиционно считаются престижной формой оплаты за товары и услуги.

Во-вторых, для совершенствования работы ООО «Тойота-Стиль» можно провести автоматизацию торговли.

Целью автоматизации является:

- организация единой системы учета и контроля движения товаров;
- организация эффективного управления ассортиментом и товарными запасами.

Существует аппаратное и программное обеспечение автоматизации торговли.

К аппаратному обеспечению автоматизации торговли можно отнести:

- кассовые POS-системы, намного повышающие эффективность работы

кассовых узлов — обычно самых «узких» мест в торговом предприятии;

- оборудование штрих-кодирования, принтеры и сканеры штрих-кода, автоматизирующие процессы учёта товародвижения;

- торговые весы с принтером этикеток и возможностью объединения в сеть и другое.

К программному обеспечению автоматизации торговли можно отнести:

- кассовые программы для управления POS-системами;

- кассовые серверы для управления кассовым узлом из нескольких POS-терминалов;

- программы для автоматизации магазинов.

Достижение целей реализуется совместным использованием компьютера, средств сбора данных (сканеры штрих-кода, терминалы сбора данных и др.), кассовых аппаратов.

Аналитика, достигаемая автоматизацией, позволяет иметь доступ к товарным отчетам, отчетам по прибыли, продажам по дням, отчетам по рейтингу продаж для отображения лучших и худших товаров за период.

Всё это позволяет менеджерам торгового предприятия рационально создавать торговое пространство, моментально получать доступ к торговой аналитике, своевременно осуществлять необходимые корректировки ассортиментной и мерчандайзинговой политики предприятия.

Также автоматизация может принести "пространственную" выгоду торговому залу. Так, например, использование сканера штрих-кода совместно с кассовым аппаратом повышает скорость кассового обслуживания в 2-4 раза, что позволяет сэкономить на закупке дополнительного оборудования (кассы, кассовые боксы и др.), А также разместить дополнительные торговые стенды на сэкономленном торговом пространстве.

Так как у предприятия нет собственного сайта, то в третьих, предлагается для удобства клиентов создать свой сайт, где будут представлены все возможные основные и дополнительные услуги компании, а так же полный перечень товаров. На сайте будет располагаться информация об предстоящих скид-

ках, интересных предложениях для автолюбителей и т.п.

Преимущества наличия собственного веб-сайта можно охарактеризовать в несколько пунктов.

1 Это постоянная информация о вашей компании для огромной аудитории, чего не смогут дать другие средства информации.

2 Реклама вашего бизнеса с помощью веб-ресурса — 24 часа в сутки и 365 дней в году. Эта самая доступная и выгодная рекламная площадка, одинаково работает как непосредственно для вашего города, так и для всего мира.

3 Поиск новых клиентов. Все больше и чаще сегодня люди ищут и покупают товары или услуги через интернет. На собственном сайте можно разместить все товары и услуги, предоставляемые вами, что нельзя сделать, например, в печатных изданиях.

4 Эффективная реклама. Поскольку на ваш сайт будут заходить ваши потенциальные клиенты, они в спокойной обстановке, могут познакомиться с ассортиментом и прайсом, выбрать то, что им интересно. Чего нельзя сделать в другом месте. Реклама на сайте самая эффективная, потому что она ненавязчивая.

5 Собственный веб-ресурс позволяет проводить свои маркетинговые исследования, используя при этом минимальные вложения.

6 Сайт позволяет использовать взаимодействие прямого контакта с потребителем с помощью гостевой книги, форумов, разных анкет, опросов. Это дает возможность оперативно реагировать на все малейшие изменения в настроении клиентов, соответственно принять меры. Такой возможности без него просто нет.

Все это, безусловно, повышению статуса торгового предприятия и увеличению товарного оборота.

В четвертых, что бы обеспечить более комфортными условиями покупателей магазина автотоваров, предлагается использовать метод продажи – самообслуживание. т.к. площадь торгового зала позволяет внедрить данный метод продажи товаров. Наблюдения показывают, что сила влияния социального поля

на потенциального покупателя в значительной мере зависит от того, как организована торговля. В маленьких тесных лавочках создать мощное поле очень сложно: товар всегда мало доступен для непосредственного контакта.

Данные зарубежной статистики говорят о том, что при прочих равных условиях (расположение магазина, ассортимент и качество товара, квалификация персонала, плотность заполнения торговым оборудованием и т. д.) прибыль с 1 кв. м. площади магазина самообслуживания выше примерно в два раза, чем с аналогичной площади магазина прилавковой торговли. Оборудование 1 кв. м. торговой площади магазина самообслуживания обходится дешевле.

Так как торговая площадь ООО «Тойота-Стиль» используется неэффективно, формат самообслуживания позволит эффективно использовать имеющуюся торговую площадь, благодаря правильной расстановки оборудования и товара. При этом изменение формата торговли из прилавка в супермаркет подразумевает расширение ассортимента в перспективе.

Так же с помощью перехода с прилавка на супермаркет можно расширить ассортимент до 4000 позиций. Данный метод продажи позволит увеличить товарооборот.

В пятых, для формирования спроса предлагаем ввести новую эксклюзивную услугу для привлечения интереса автолюбителей. Предлагается привлечь внимание автолюбителей с помощью новой услугой от магазина «Сухая мойка». Сухая автомобильная мойка - абсолютно новая разработка в области автомобильной химии и ухода за автомобилем. Суть данной процедуры состоит в том, что очистка кузова автомобиля от загрязнения происходит без применения воды. Вместо нее используется экологически чистое вещество, которое не содержит красителей и производится из природного сырья. Уже одно это гарантирует абсолютную безвредность химического вещества, используемого для сухой мойки автомобиля, для кузова. Более того – после применения вещества на лакокрасочном покрытии автомобиля образуется невидимая пленка, которая не только обладает эффектом «антидождь», но и долгое время будет защищать кузов автомобиля от коррозии.

Для компании существует возможность зарабатывать и на оказании услуг, и на продаже моющего средства «сухая мойка».

Технология применения «сухой мойки» представлена на рисунке 4.

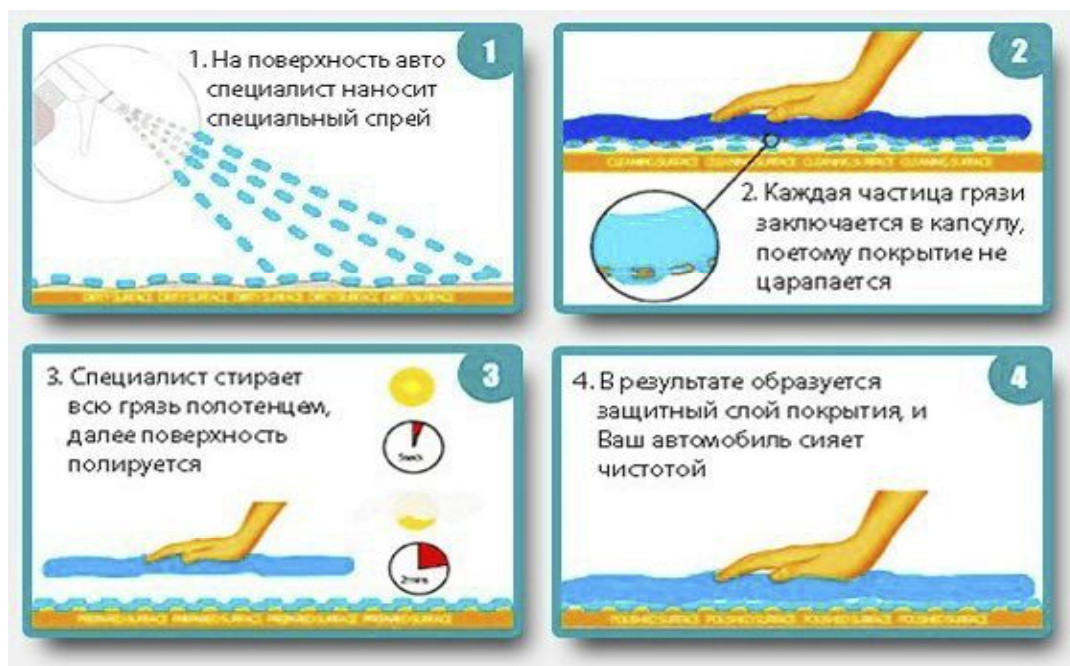


Рисунок 4 – Технология «сухой мойки»

В целом продвижение услуги можно представить в следующем виде (таблица 17):

Таблица 17 - Продвижение услуги «Сухая мойка»

1	2
Качество услуги	Мобильность; Относительно низкая стоимость; Доступность; Безопасность.
Обоснование цены	Более низкая стоимость будет привлекать покупателей. При этом качество услуг не будет уступать обычным мойкам.
Способы продаж	Предоставляться услуги будут напрямую конечному потребителю, никаких посредников. Работа осуществляется на удобной территории как для клиента, так и для сотрудника организации. За счет мобильности системы достигается наибольший поток возможных потребителей, что значительно повышает уровень планируемых продаж.
Способы продвижения	Непосредственный контакт с потенциальными клиентами, предложение услуг здесь и сейчас.

С помощью данных мероприятий можно повысить конкурентные преимущества и выйти на новый уровень продаж.

### 3.2 Расчет эффектов от предложенных мероприятий

Расчет затрат и экономического эффекта начнем с предложения о внедрении автоматизации торговли.

Экономический эффект от внедрения средств автоматизации может быть лишь косвенным, так как внедренные средства автоматизации не являются прямым источником дохода, а являются либо вспомогательным средством организации получения прибыли, либо помогают минимизировать затраты.

Любая современная система автоматизации бизнеса - это совокупность дополняющих друг друга программных и аппаратных средств. Поэтому для автоматизации торговли понадобится: программное обеспечение, кассовый комплекс с двухмерным сканером штрих-кода, создание сайта.

Затраты, которые нам необходимы для автоматизации магазина представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Затраты на автоматизацию магазина

Наименование	Сумма
Программное обеспечение	12600
Кассовый комплекс с двумерным сканером штрих-кода	50000
Создание сайта 1С - Битрикс	8100
Итого	70700

Далее покажем повышение производительности труда за счет автоматизации. Продавцам для обслуживания клиента необходимо определенное время, затрачиваемое на ввод информации и проведения расчетов. Для клиента важно, что бы процесс обслуживания занимал, как можно меньше времени. С помощью автоматизации торговли сокращается время обслуживания клиентов и повышается производительность труда.

Повышение производительности труда  $P_i$  (в %) определяется по формуле:

$$P_i = \left( \frac{\Delta T_j}{F_j - \Delta T_j} \right) * 100 \quad (1)$$

где  $F_j$  - время, которое планировалось пользователем для выполнения работы  $j$ -



вида до внедрения программы (час.).

$\Delta T$  – экономия времени

Повышение производительности труда с помощью автоматизации торговли представлено в таблице 19.

Таблица 19 – Производительность труда

Вид работ	До автоматизации, в мин.	После автоматизации, в мин.	Экономия времени, в мин.	Повышение производительности труда, %
Ввод информации	4	2	2	100
Проведение расчетов	3	1	2	200

По таблице видно, что с помощью введение мероприятия происходит экономия времени на ввод информации и проведения расчетов, тем самым повышается производительность труда.

С помощью введения автоматизации можно сократить численность персонала. Вместо 6 продавцов-консультантов, состоящих в штате компании, достаточно будет оставить 4 продавцов-консультантов.

Рассмотрим как повлияет сокращение продавцов-консультантов и повышение производительности труда персонала.

С помощью таблицы 18 определили, что затраты на автоматизацию торговли составят 70700 руб.

Посчитаем расходы на содержание персонала, исходя из условия, что оклад сотрудника составляет 7660 руб.

Расходы на содержание персонала рассчитываются по формуле:

$$Z = n * O * \left(1 + \frac{A_c}{100}\right), \quad (2)$$

где  $n$  – количество сотрудников;

$O$  – оклад сотрудника;

$A_c$  - процент отчислений на социальное страхование

$$Z = 4 * 7660 * (1 + 34\% / 100) = \mathbf{41057,6 \text{ руб.}}$$

Экономия, связанная с повышением производительности труда персонала составит:

$$P = Z * \frac{P_{i1} + P_{i2}}{100}, \quad (3)$$

$$P = 41057,6 * ((100+200)/100) = \mathbf{123172,8 \text{ руб.}}$$

В итоге получаем следующую ожидаемый экономический эффект:

$$\mathcal{E} = P - Z * 0,15 \text{ (нормативный коэффициент)}, \quad (4)$$

где  $Z$  – затраты на автоматизацию торговли

$$\mathcal{E} = 123172,8 - 70700 * 0,15 = \mathbf{112567,8 \text{ руб.}}$$

Даже при приблизительном расчете экономического эффекта от внедрения автоматизации торговли экономия получилась значительной. Такой она получилась за счет увеличения производительности труда сотрудника.

Соответственно потратив всего 70700 рублей мы получаем **экономию** за год в 112567,8 рублей.

Так как другим предложением по совершенствованию системы продаж было переход от прилавка к супермаркету, то рассмотрим более подробнее эффект от данного предложения.

Для начала рассмотрим преимущества метода самообслуживания над традиционным (т.е. через прилавок). Сравнение методов представлено в таблице 20.

Таблица 20 – Сравнительная характеристика методов продаж

Показатели	Традиционный метод торговли	Метод самообслуживания
Площадь торгового зала, кв.м.	80	80
Расчет эффективной площади магазина	40/80=0,5	55/80=0,69
Количество разновидностей реализуемых товаров	3000	4000
Среднее время затрачиваемое на покупку, мин	7	4
Расчет коэффициента завершенности покупки	35/50 = 0,7	40/50=0,8

Из таблицы 20 видно, что преимущество метода самообслуживания вы-

ражается социальной и экономической эффективностью. Покупатели затрачивают времени на покупку товара на 3 мин. меньше, чем при индивидуальном обслуживании через прилавок. Это характеризует социальный эффект самообслуживания (т.е. экономия времени на приобретение товаров). В магазине самообслуживания могут осматривать и отбирать товар практически все покупатели, которые находятся в торговом зале, что позволит ликвидировать очереди в ожидании обслуживания.

Увеличение эффективной площади в магазине самообслуживания, позволит расширить в торговом зале ассортимент предлагаемых товаров и тем самым увеличить комплексность покупок. Следовательно, экономический эффект при самообслуживании достигается за счет увеличения пропускной способности магазина, роста его экономических показателей (товарооборота, валового дохода, прибыли), сокращения численности торговых работников и повышения производительности, снижения уровня издержек обращения.

Затраты, которые необходимо для перехода от прилавка к супермаркету представлены в таблице 21.

Таблица 21 – Затраты на изменение формата торговли

Наименование	Количество	Цена	Итого сумма
Стеллажи пристенные (по периметру торговой площади)	5	1500	7500
Стеллажи островные	6	1800	10800
Стеллажи универсальные	5	2000	10000
Корзинки	15	100	1500
Автоматизация торговли		70700	70700
Итого			100500

Из опыта организации магазинов самообслуживания известно, что при смене традиционного метода на самообслуживание товарооборот увеличивается в 1,5-2 раза. Таким образом, увеличим среднемесячный товарооборот в 1,5 раза (минимально возможное увеличение).

Представим прогноз товарооборота на 2017 год без внедрения и с внедрения мероприятия по переходу от прилавка к супермаркету (таблица 22).

Таблица 22 –Прогноз товарооборота ООО «Тойота-Стиль» до и после организации системы самообслуживания на 2017 год

Период	Товарооборот до внедрения мероприятия, руб.	Товарооборот после внедрения мероприятия, руб.	Экономический эффект
Январь	1607321	2410981	803660
Февраль	1913809	2870713	956904
Март	1457534	2186301	728767
Апрель	1935224	2902836	967612
Май	1261248	1891872	630624
Июнь	1616562	2424843	808281
Июль	1930748	2896122	965374
Август	1381031	2071547	690516
Сентябрь	1582913	2374369	791456
Октябрь	2380529	3570793	1190264
Ноябрь	1383614	2075421	691807
Декабрь	1586779	2380168	793389

По таблице 22 видно, что товарооборот при методе самообслуживания увеличивается.

Благодаря переходу с формата прилавка к супермаркету возможно сокращение персонала (продавец-консультант), а значит экономия на фонде оплаты труда.

Представим прогноз финансовых показателей на 2017 год до и после смены формата торговли (таблица 23).

Таблица 23 - Прогноз финансовых показателей на 2017 год до и после смены формата торговли

Показатель	До внедрения мероприятия	После внедрения мероприятия	Экономический эффект
Выручка	19598,61	29617,264	10018,654
Полная себестоимость	9939,02	9855,68	-83,34
Валовая прибыль	9659,59	19671,6	10012,01
Чистая прибыль	8593,07	11079,7	2486,63

По данной таблице видно, что после смены формата торговли выручка

увеличилась на 10018654 руб.. Себестоимость снизилась на 833400 рублей, чистая прибыль выросла на 2486630 рублей.

Что касается формирования спроса, то предложено введение новой услуги «Сухая мойка». Закупать специальные средства для мойки лучше оптом, тем более существуют специализированные пакеты со всем необходимым и подсчетом количества моек. Так, средняя стоимость самого большого пакета равна 16000 рублей. В него входит:

- микрофибра;
- шампунь-полироль;
- нанополироль;
- чернитель шин;
- жидкости для стекол, различных поверхностей;
- очистители;
- распылители;
- сертификаты на всю эту продукцию.

Данный пакет купленных средств предназначен на 300 моек, что в среднем хватает на 3 месяца, что очень экономично для предприятия.

В организации могут работать 2 мойщика. Данная работа отлично подойдет для студентов, поскольку предназначена для активных молодых людей с желанием дополнительного заработка на неполный рабочий день.

Определим, сколько можно получать чистой прибыли в день, если обслуживать 5 машин в день, при этом обозначим, что средний чек услуги «сухой мойки» равен 450 руб.:

$450 \text{ руб.} \cdot 5 \text{ машин} = 2\,250 \text{ руб. в день.}$

$3/\text{п мойщикам } 40\%: 2250 \text{ руб.} \cdot 0,4 = 900 \text{ руб.}$

Себестоимость средства:  $11 \text{ руб.} \cdot 5 \text{ авто} = 55 \text{ руб.}$

Считаем чистую прибыль в день:

$2250 \text{ руб.} - 55 \text{ руб.} - 900 \text{ руб.} = \mathbf{1\,295 \text{ руб./ в день.}}$

Считаем чистую прибыль в месяц:

$1295 \text{ руб.} \cdot 30 \text{ дней} = \mathbf{38\,850 \text{ руб./ в месяц.}}$

Для дополнительной прибыли средства для сухой мойки предлагается продавать в магазине для личного использования водителями.

Стоимость закупки одного средства 200 рублей, рекомендуемая розничная цена 400 рублей (400 мл). По подсчетам autoclanесо в день покупают от 5 штук. На месяц магазину нужно закупить примерно 150 штук.

Определим прибыль в день от 5 проданных средств:

$$400 * 5 = 2000 \text{ руб. в день.}$$

Определим прибыль в месяц:

$$2000 * 30 = 60000 \text{ руб. в месяц.}$$

Далее представим прогноз финансовых показателей на 2017 год без внедрения и в результате введения новой услуги (таблица 24).

Таблица 24 – Прогноз чистой прибыли на 2017 год

в тыс. руб.

Наименование показателя	Значение показателя		
	Без внедрения мероприятия	В результате внедрения мероприятия	Отклонение
Выручка	19598,61	20784,81	1186,2
Полная себестоимость	9939,02	10363,02	424
Валовая прибыль	9659,59	10421,79	762,2
Чистая прибыль	8593,07	9355,27	762,2

По таблице 24 видно, что благодаря введению новой услуги в магазине, чистая прибыль увеличится на 762200 рублей, что является положительным эффектом.

Что бы увидеть разницу между системой продаж до внедрения мероприятий и после внедрения мероприятий (рисунок 5) рассмотрим схему, которую использовали во второй главе, пункт 2.3.



Рисунок 5 – Элементы системы продаж

По данной схеме видно, что каждый элемент системы продаж изменился в лучшую сторону.

Ассортимент ООО «Тойота-Стиль» можно расширить до 4000 позиций за счет изменения формата торговли из прилавка в супермаркет.

Численность персонала сократилась за счет автоматизации информационных технологий. А так же с помощью автоматизации торговли можно повысить производительность труда персонала.

Привлечение новых клиентов возможно добиваться новыми интересными предложениями от магазина для автолюбителей. Такая услуга как «сухая мойка» привлечет интерес автолюбителей. Тем самым, повысится лояльность клиентов, увеличится чистая прибыль.

Все разработанные мероприятия показали, что они эффективны, так:

1 С помощью введение автоматизации торговли происходит экономия времени на ввод информации и проведение расчетов, тем самым повысилась производительность труда. Потратив 70700 рублей, получаем экономию за год в 112567,8 рублей.

2 Товарооборот при методе самообслуживания (супермаркет) увеличился в 1.5 раза, выручка увеличилась почти в 2 раза. Себестоимость снизилась на 833400 рублей, чистая прибыль выросла на 19901070 рублей.

3 Благодаря разработанным мероприятиям, а именно автоматизации торговли и смены формата торговли, возможно сокращение персонала в количестве двух человек.

В результате введения новых мероприятий по совершенствованию системы продаж можно выявить ряд новых конкурентных преимуществ:

- автоматизированная торговля
- эксклюзивная услуга для автомобилей
- формат торговли – супермаркет
- собственный сайт

### **3.3 Оценка экономической эффективности новой системы продаж**

В данной выпускной квалификационной работе для оценки экономической эффективности новой системы продаж используем метод чистой приведенной стоимости (NPV).

Суть экономической эффективности состоит в том, чтобы из доступных предприятию ресурсов получать больше результатов производства, окупив затраты на приобретение ресурсов.

Очевидно, что если

$NPV > 0$ , то проект принесет прибыль сверх ожидаемой;



$NPV < 0$ , то по проекту ожидается «убыток».

Для расчета NPV нужно определить ставку дисконта.

Ставка дисконта рассчитывалась по формуле:

$$d = E_{\min} + I + r, \quad (5)$$

где  $E_{\min}$  - минимальная реальная ставка дисконтирования;

$I$  – темп инфляции;

$r$  - коэффициент, учитывающий уровень инвестиционного риска (премия за риск)

$$d = 1 + 12,9 + 5 = 18,9$$

С целью учета рисков составляющей в данном инвестиционном плане ставка дисконтирования учитывала поправку на риск в размере 5 %. Эта величина рекомендуется Методическими рекомендациями по оценке эффективности инвестиционных проектов (вторая редакция, исправленная и дополненная, утв. Минэкономки РФ, Минфином РФ и Госстроем РФ от 21 июня 1999 г. N ВК 477) для проектов с низким риском.

Расчет эффективности проекта методом чистой текущей стоимости представлен в таблице 25.

Таблица 25 – Расчет эффективности мероприятий

в тыс. рублей

Наименование показателя	Период, руб.		
	2016	2017	2018
1	2	3	4
ПРИТОК			
Общие поступления	-	30803,46	31706,884
Ликвидационная стоимость	-	-	-
Итого приток	0	30803,46	31706,884

## Продолжение таблицы 25

1	2	3	4
ОТТОК			
Инвестиции в мероприятия	524,5	-	-
Функционально-административные издержки	-	9418,17	8353,21
Платежи в бюджет (налоги)	0	82,450	82,450
Итого отток	524,5	9500,62	8435,66
Чистый денежный поток	- 524,5	21302,84	23271,224
Кумулятивный чистый денежный поток	- 524,5	20778,34	44049,564
Ставка (норма) дисконта, доли	0	0,189	0,189
Коэффициент дисконтирования	1	0,8410	0,7074
Дисконтированный денежный поток	- 524,5	17474,59	31160,661
Кумулятивный дисконтированный денежный поток	- 524,5	16950,09	48110,751

Анализ эффективности проекта свидетельствует о том, что данный проект может быть принят, так как показатель NPV составляет 48110751 руб., что больше 0.

Совершенствование системы продаж ООО «Тойота-Стиль» приведет к достижению высоких показателей эффективности, что благоприятно скажется на дальнейшем развитии компании.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Совершенствование системы продаж в условиях рыночных отношений является одной из важнейших задач торгового предприятия. Для успешного выполнения этой задачи работником отдела продаж необходимо, прежде всего, системно подходить к решению той или иной проблемы, связанной с реализацией продукции. Они должны в частности уметь правильно соотносить все внутренние и внешние факторы, влияющие на объемы и интенсивность продаж, и выделять те из них, которые на данном этапе являются определяющими для успешного достижения поставленных целей

Целью данной работы являлось совершенствование системы продаж ООО «Тойота-Стиль». Для этого был проведен анализ, позволивший выявить проблемы деятельности компании и пути их решения.

В результате выполнения выпускной квалификационной работы все поставленные задачи выполнены.

Раскрыты теоретические аспекты системы продаж, а именно сущность и определение продаж, классификация системы.

В ходе анализа внешней среды ООО «Тойота - Стиль» выявлены возможности и угрозы, которые предприятие должно учитывать в дальнейшем:

Возможности:

- Развивающийся рынок сбыта автозапчастей;
- Повышенный спрос на автозапчасти в зимнее время года;
- Усовершенствование организации продаж;
- Предоставление поставщиками выгодных для предприятия форм оплаты и условий поставки товаров;
- Появление новых, поставщиков;
- Высокая чувствительность покупателей к рекламе, различным действиям по стимулированию сбыта;
- Развитые технологии обслуживания автомобилей;

- Введение новой услуги по обслуживанию автомобилей.

Угрозы, такие как спад импортного производства автомобилей, появление новых конкурентов на рынке импортных запчастей представляют большую опасность для предприятия и требуют немедленного и обязательного устранения.

Угрозы, такие как сбои, в поставках товара, увеличение цены со стороны поставщиков, сокращение количества поставщиков, которые предоставляют необходимые для предприятия товары, высокая чувствительность покупателей к цене так же должны находится в поле зрения высшего руководства и должны быть устранены.

Угрозы, такие как зависимость цены от повышения курса доллара, анти-реклама конкурентов, изменение потребностей и вкусов покупателей, низкий уровень информативности покупателей о товарах предприятия, усиление давления со стороны поставщиков определяют внимательное изучение и ответственный подход к их устранению.

Проведенные срезы внутренней среды позволили выделить сильные и слабые стороны. Наиболее важными сильными факторами, влияющими на внутреннюю среду ООО «Тойота-Стиль» являются:

- Образованный и динамичный состав руководства и персонала среднего звена;
- Участие персонала в принятии управленческих решений;
- Бесплатная доставка заказа;
- Хорошая репутация у покупателей;
- Высокое качество запчастей, работ;
- Гибкая ценовая политика;
- Наличие собственных средств;
- Известность торговой марки;
- Проверенный и надежный поставщик.

В свою очередь наиболее значимыми факторами, определяющими слабые стороны для предприятия, являются:

- Зависимость от поставщиков;
- Устаревший формат торговли;
- Сложности в карьерном росте и продвижении по службе;
- Отсутствие системы маркетинговых исследований;
- Высокий процент совпадающего ассортимента;
- Устаревшая система управления персоналом;
- Понижение рентабельности продаж;
- Невысокая скорость реакции на запросы;
- Отсутствие четко выраженной стратегии, непоследовательность в ее реализации;
- Сокращение объемов продаж;
- Неэффективная система продаж.

Были разработаны мероприятия по совершенствованию системы продаж. А именно: автоматизация информационных технологий и торговли, смена формата торговли с прилавка на супермаркет, введение новой эксклюзивной услуги для автомобилей.

С помощью введение автоматизации торговли происходит экономия времени на ввод информации и проведение расчетов, тем самым повысилась производительность труда. Потратив 70700 рублей, получаем экономию за год в 112567,8 рублей.

Товарооборот при методе самообслуживания (супермаркет) увеличился в 1.5 раза, выручка увеличилась почти в 2 раза. Себестоимость снизилась на 833400 рублей, чистая прибыль выросла на 19901070 рублей.

Благодаря разработанным мероприятиям, а именно автоматизации торговли и смены формата торговли, возможно сокращение персонала в количестве двух человек.

Новая услуга «сухая мойка» привлечет интерес автолюбителей, расширит круг потребителей. Данная услуга будет одним из конкурентных преимуществ компании.

Оценка экономической эффективности показала, что данные мероприятия эффективны, а это значит, что предприятия может улучшить свое финансовое положение, повысить лояльность клиентов, увеличить конкурентные преимущества на рынке, увеличить объемы продаж.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Biz совет. Управление малым бизнесом [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа: <http://bizsovet.com/story/upravlenie-malym-biznesom>. - 07.02.2016.
- 2 Алгоритм системного анализа [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа: <http://studopedia.org/13-99136.html>. – 12.03.2016.
- 3 Алексеева, М.М. Планирование деятельности фирмы / М.М. Алексеева. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 248 с.
- 4 Аналоуи, Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий / Ф. Аналоуи, А. Карамии. - Москва : Юнити-Дана, 2012. - 399 с.
- 5 Андреева, К. Лидогенерация. Маркетинг, который продает / К. Андреева. - СПб.: Питер, 2015. - 240 с.
- 6 Анфилатов, В. С. Системный анализ в управлении : учеб. пособие / В.С. Анфилатов, А.А. Емельянов, А.А. Кукушкин; Под ред. А.А. Емельянова. - Москва: Финансы и статистика, 2009. - 368 с.
- 7 Баринов, В.А. Теория систем и системный анализ в управлении организациями : Справочник: учеб пособие / В.А. Баринов, Л.С. Болотова ; Под ред. В.Н. Волкова, А.А. Емельянов. - М.: ФиС, ИНФРА-М, 2012. - 848 с.
- 8 Баркан, Д.И. Управление продажами : учебник / Д.И. Баркан. - СПб.: Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2007. - 908 с.
- 9 Бельчик, Д.А. Управление решения: практика принятия и оценка эффективности / Д.А. Бельчик. – М.: Лаборатория книги, 2012. – 107 с.
- 10 Богатин, Ю.В. Экономическое управление бизнесом: учебное пособие / Ю.В. Богатин, В.А. Швандар. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 392 с.
- 11 Вдовин, В.М. Теория систем и системный анализ : Учебник для бакалавров / В.М. Вдовин, Л.Е. Суркова, В.А. Валентинов. - М.: Дашков и К, 2013. - 644 с.

12 Волкова, В.Н. Подход к выбору метода формализованного представления систем / В.Н. Волкова, Ф.Е. Темников // Моделирование сложных систем: сб. статей. – М. : МНДТП, 1978. – С. 38-40

13 Волкова, В.Н. Теория систем и системный анализ : учебник для академического бакалавриата / В.Н. Волкова, А.А. Денисов. - 2-е изд., пер. и доп.: СПб.: ЮРАЙТ, 2014. - 616 с.

14 Демченкова, Т.В. Правила продажи товаров : последние изменения // Эпиграф. – 2002. – Май (№ 19). - С.6.

15 Джоббер, Д. Продажи и управление продажами [Электронный ресурс] : Учеб. пособие для вузов / Д. Джоббер, Дж. Ланкастер. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 622 с. - Режим доступа: <http://www.al24.ru/wp-content/uploads/2012/12/Jobber.pdf> - 04.05.16.

16 Дрогобыцкий, И.Н. Системный анализ в экономике : Учебник для студентов вузов / И.Н. Дрогобыцкий. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 423 с.

17 Жизненные циклы российских предпринимательских фирм [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа: <http://economy-lib.com/zhiznennye-tsikly-rossiyskih-predprinimatelskih-firm>. – 11.05.2016

18 Жизненный цикл предприятия в значениях определенных групп показателей финансового состояния [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа: <http://topknowledge.ru/finansovyj-analiz/3942-zhiznennyj-tsikl-predpriyatiya-v-znacheniyakh-opredelennykh-grupp-pokazatelej-finansovogo-sostoyaniya.html>. – 08.05.2016

19 Жилин, Д.М. Теория систем. Опыт построения курса / Д.М. Жилин. – М : Либроком, 2010. - 176 с.

20 Зозулина, Ю.Е. Исследование жизненного цикла организации и подбор оптимального стиля руководства для его развития [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа: [http://sibac.info/archive/economy/2\(29\).pdf](http://sibac.info/archive/economy/2(29).pdf). - 20.03.2016.

21 Инвестиционный менеджмент: Учебник / П.Н. Брусов, Т.В. Филатова, Н.И. Лахметкина. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 333 с.



- 22 Кондрашев, В.М. Управление продажами : учеб. пособие М, Юнити-Дана, 2012. – 319 с.
- 23 Коноплев, С.П. Менеджмент продаж: Учебное пособие / С.П. Коноплев, В.С. Коноплева. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 304 с.
- 24 Корилов, А.М. Теория систем и системный анализ : Учебное пособие / А.М. Корилов, С.Н. Павлов. - ИНФРА-М, 2014. – 288 с.
- 25 Критерии и показатели оценки эффективности управленческих решений в предпринимательских структурах [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.creativeconomy.ru/articles/12262>. – 09.02.2016.
- 26 Кузнецов, И.Н. Управление продажами : Учебно-практическое пособие / Авт.-сост. И. Н. Кузнецов. - 2-е изд. - М.: Дашков и К, 2013. - 492 с.
- 27 Л.А. Колесникова Предпринимательство и малый бизнес в современном государстве: управление развитием / Колесникова Л.А. – Москва : «Новый Логос». – 2000 г. – С. 190
- 28 Малое и среднее предпринимательство в России. 2015: статистический сборник / Росстат. – М., 2015. – 96 с.
- 29 Малый бизнес в России сегодня [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.kreditbusiness.ru/russianbusiness3.html> Дата обращения (30.04.2016)
- 30 Малый бизнес: значение для государства [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.kreditbusiness.ru/role.html> Дата обращение (30.10.2014)
- 31 Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа: [http://mobile.studme.org/1584072011550/menedzhment/metodyprinyatiya\\_upravlencheskih\\_resheniy\\_-\\_tebekin\\_av](http://mobile.studme.org/1584072011550/menedzhment/metodyprinyatiya_upravlencheskih_resheniy_-_tebekin_av). - 15.02.2016.
- 32 Отарашвили, З.А. Методы расчета и анализ финансовых потоков / З.А. Отарашвили, О.А. Павлова. – М.: Национальный Открытый Университет «ИНТУИТ», 2016. – 56 с.

33 Политика и практика маркетинга на предприятии [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.reklamist.com/useful/market/52.html>. – 16.04.2016.

34 Политика компании [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Режим доступа: <http://znau-kak.ru/14447.html>. – 17.04.2016.

35 Политика предприятия [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.gottschligg.com/ru/kompaniya/politika-kompanii>. – 21.04.2016

36 Попов, В.П. Теория и анализ систем : учебник / В.П. Попов, И.В. Крайнюченко. - Пятигорск.: ПГГТУ, 2012. – 236 с.

37 Проблемы и преимущества малого бизнеса в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL:<http://www.kreditbusiness.ru/russianbusiness.html>  
Дата обращения (30.10.2014)

38 Процесс принятия и реализации управленческих решений [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа: <http://quality.eur.ru/MATERIALY3/ppur.htm>. – 14.03.2016.

39 Разработка и реализация управленческих решений [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа: <http://elearn.oknemuan.ru/?p=1&id=8>. - 15.02.2016.

40 Родионов, И. Б. Теория систем и системный анализ. Лекция 10: Показатели и критерии эффективности функционирования систем. [Электронный ресурс] : лекции / И. Б Родионов. – Электр. дан. - Режим доступа: <http://victor-safronov.ru/systems-analysis/lectures/rodionov/09.html> - 06.03.16.

41 Солтицкая, Т.А. Тренинг продаж : Учеб. пособие / Т.А. Солтицкая; Высшая школа менеджмента СПбГУ. . 4-е изд. - СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2008. - 208 с.

42 Стандарт работы розничного магазина. С. Сыроева [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Режим доступа: <https://books.google.ru/books?id=4WI7AgAAQBAJ&pg>. – 12.04.2016.

43 Теория систем и системный анализ в управлении организациями: Справочник: Учеб. пособие / Под ред. В.Н. Волковой и А.А. Емельянова. - М.: Финансы и статистика, 2012. - 858 с:

44 Тимченко, Т.Н. Системный анализ в управлении : Учебное пособие / Т.Н. Тимченко. - М.: ИД РИОР, 2013. - 161 с.

45 Управление малым бизнесом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://finlib.biz/biznes-malyiy/upravlenie-malyim-biznesom-rukovodstvo-dlya.html> Дата обращения (30.10.2014)

46 Управление продажами / Р.Л. Спиро [и др.]. – М.: Издательский дом Гребенникова, 2007. – 704 с.

47 Уровень Инфляции в Российской Федерации [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа: [www.уровень-инфляции.рф](http://www.уровень-инфляции.рф). - 17.02.2016.

48 Федеральная служба государственной статистики. Малое и среднее предпринимательство в России – 2013г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: [http://www.gks.ru/bgd/regl/b13\\_47/Main.htm](http://www.gks.ru/bgd/regl/b13_47/Main.htm) Дата обращения (18.15.2016)

49 Федеральный закон от 24 июля 2007г. № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации»

50 Формирование финансовой политики организации с учетом стадий жизненного цикла. Статья. А. С. Макаров [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа: <https://www.hse.ru/pubs/share/direct/document/56849261>. - 08.02.2016.

51 Шеметов, П.В. Теория организации. Учебное пособие [Электронный ресурс] : учебное пособие / П.В. Шеметов, С.В. Петухова, Е.П. Шеметова. - Электрон. дан. - М. : Омега-Л, 2012. — 288 с. - Режим доступа: [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=5538](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=5538) - 06.03.16.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Анкета

Тип покупателя:

- а) Мужчины
- б) Женщины

Возраст:

- а) до 18
- б) 18-35
- в) 36-50
- г) свыше 50

Размер семьи:

- а) 1 и 2 чел.
- б) 3 и 4 чел.
- в) более 4-х чел.

Доходы:

- а) низкие
- б) средние
- в) высокие

Место проживания:

- а) город
- б) пригород
- в) сельский район

Регулярность совершения покупки:

- а) регулярно
- б) от случая к случаю

Отношение к новому товару:

- а) суперноваторы
- б) новаторы
- в) средние

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

- г) консерваторы
- д) суперконсерваторы

Отношение к предприятию и его предложению:

- а) положительное
- б) отрицательное
- в) индифферентное

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Бухгалтерская (финансовая) отчетность за 2015г.



ИНН 2801104083  
КПП 280135001 Стр. 001



Форма по КЗД 0710099

**Бухгалтерская (финансовая) отчетность**

Номер корректировки 0 Отчетный период (код) 34 Отчетный год 2015

**ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ  
"ТОЙОТА-СТИЛЬ"**

(наименование организации)

Дата утверждения отчетности \_\_\_\_\_  
Код вида экономической деятельности по классификатору ОКВЭД 50.30.2  
Код по ОКПО \_\_\_\_\_  
Форма собственности (по ОКФС) 16  
Организационно-правовая форма (по ОКОПФ) 65  
Единица измерения: (тыс. руб. / млн. руб. – код по ОКЕИ) 384

На 13 страницах с приложением документов или их копий на \_\_\_\_\_ листах

Достоверность и полноту сведений, указанных  
в настоящем документе, подтверждаю:

1 1 – руководитель  
2 – уполномоченный представитель

ЩИТОВ  
АНДРЕЙ  
ЕВГЕНЕВИЧ

(фамилия, имя, отчество\* руководителя  
(уполномоченного представителя) полностью)

Подпись \_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_  
МП\*\*

Наименование документа,  
подтверждающего полномочия представителя

Заполняется работником налогового органа

Сведения о представлении документа

Данный документ представлен (код) \_\_\_\_\_

на \_\_\_\_\_ страницах

в составе (отметить знаком V)

0710001 \_\_\_\_\_ 0710002 \_\_\_\_\_

0710003 \_\_\_\_\_ 0710004 \_\_\_\_\_

0710005 \_\_\_\_\_ 0710006 \_\_\_\_\_

с приложением  
документов или их копий на \_\_\_\_\_ листах

Дата представления  
документа \_\_\_\_\_

Зарегистрирован  
за № \_\_\_\_\_

Подпись, И.О.\*

Подпись

\* Отчество при наличии.

\*\* При наличии.





ИНН 2801104083  
КПП 280135001 Стр. 002



+

Местонахождение (адрес)

Почтовый индекс 675000

Субъект Российской Федерации (код) 28

Район \_\_\_\_\_

Город БЛАГОВЕЩЕНСК Г

Населенный пункт  
(село, поселок и т.п.) \_\_\_\_\_

Улица (проспект,  
переулок и т.п.) ПИОНЕРСКАЯ УЛ

Номер дома  
(здания) 206

Номер корпуса  
(строения) \_\_\_\_\_

Номер офиса \_\_\_\_\_

+

+



+





ИНН 2801104083  
КПП 280135001 Стр. 003



Форма по ОКУД 0710001

**Бухгалтерский баланс**

**АКТИВ**

Сокращения <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>					
—	Нематериальные активы	1110	—	—	—
—	Результаты исследований и разработок	1120	—	—	—
—	Нематериальные поисковые активы	1130	—	—	—
—	Материальные поисковые активы	1140	—	—	—
—	Основные средства	1150	2 6 8	3 8 0	1 0 4
—	Доходные вложения в материальные ценности	1160	—	—	—
—	Финансовые вложения	1170	—	—	—
—	Отложенные налоговые активы	1180	—	—	—
—	Прочие внеоборотные активы	1190	—	—	—
—	<b>Итого по разделу I</b>	<b>1100</b>	<b>2 6 8</b>	<b>3 8 0</b>	<b>1 0 4</b>
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>					
—	Запасы	1210	1 6 2 3 6	1 1 1 9 7	9 1 0 4
—	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	—	—	—
—	Дебиторская задолженность	1230	4 1 6 3	5 8 0 9	4 1 0 1
—	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	—	—	—
—	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	2 1 6	6 5 4	6 9 9
—	Прочие оборотные активы	1260	3 6 2	4 8 7	7 2 0
—	<b>Итого по разделу II</b>	<b>1200</b>	<b>2 0 9 7 7</b>	<b>1 8 1 4 7</b>	<b>1 4 6 2 4</b>
—	<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>2 1 2 4 5</b>	<b>1 8 5 2 7</b>	<b>1 4 7 2 8</b>





ИНН 2801104083

КПП 280135001 стр. 004



## ПАССИВ

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>					
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	40	40	40
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320			
	Переоценка внеоборотных активов	1340			
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350			
	Резервный капитал	1360			
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	20790	17976	14046
	Итого по разделу III	1300	20830	18016	14086
<b>III. ЦЕЛЕВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ</b>					
	Пассив фонд	1310			
	Целевой капитал	1320			
	Целевые средства	1350			
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества	1360			
	Резервный и иные целевые фонды	1370			
	Итого по разделу III	1300			
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>					
	Заемные средства	1410			
	Отложенные налоговые обязательства	1420			
	Оценочные обязательства	1430			
	Прочие обязательства	1450			
	Итого по разделу IV	1400			





ИНН 2801104083  
КПП 280135001 Стр. 005



+

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>					
	Земные средства	1510			
	Кредиторская задолженность	1520	415	511	642
	Доходы будущих периодов	1530			
	Оценочные обязательства	1540			
	Прочие обязательства	1550			
	Итого по разделу V	1500	415	511	642
	<b>БАЛАНС</b>	1700	21245	18527	14728

+

**Примечание**

- 1 Указанное значение соответствующего показателя в бухгалтерском балансе и отчете о финансовых результатах.
- 2 Значения в других формах отчетов вычитаются или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.
- 3 Заполняется организациями.



+

+



ИНН 2801104083

КПП 280135001 Стр. 006



132T ocof-5061 5999 4026 4194 9214 55cc

## Отчет о финансовых результатах

Форма по ОКУД 0110002

Показатель <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код строки	За отчетный год	За соответствующий год
1	2	3	4	5
—	Выручка <sup>2</sup>	2110	18735	19847
—	Себестоимость продаж	2120	(10115)	(12330)
—	Валовая прибыль (убыток)	2100	8620	7517
—	Коммерческие расходы	2210	(3430)	(3327)
—	Управленческие расходы	2220		
—	Прибыль (убыток) от продаж	2200	5190	4190
—	Доходы от участия в других организациях	2310		
—	Проценты к получению	2320		
—	Проценты к уплате	2330		
—	Прочие доходы	2340	11	63
—	Прочие расходы	2350	(387)	(323)
+	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	4814	3930
—	Текущий налог на прибыль	2410		
—	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (зачеты)	2421		
—	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430		
—	Изменение отложенных налоговых активов	2450		
—	Прочее	2400		
—	Чистая прибыль (убыток)	2400	9365	3930
—	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510		
—	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520		
—	Совокупный финансовый результат периода <sup>3</sup>	2500	2814	3930
<b>СПРАВОЧНО</b>				
—	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900		
—	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910		

## Примечания

1 Указаны все показатели, подлежащие раскрытию в бухгалтерском балансе в отчете о финансовых результатах.

2 Выручка отражается до вычета налога на добавленную стоимость, налога

3 Совокупный финансовый результат периода отражается как сумма строк «Чистая прибыль (убыток)», «Результат от переоценки внеоборотных активов», «Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток)» периода.



## ПРИЛОЖЕНИЕ В

Бухгалтерская (финансовая) отчетность за 2014г.



ИНН 2801104083  
КПП 280101001 стр. 001



6041e99b 50c24752 a9eda2a8 50c9a901

Форма по КНД 0710099

**Бухгалтерская (финансовая) отчетность**

Номер корректировки 0 Отчетный период (код) 34 Отчетный год 2014

**ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ  
"ТОЙОТА-СТИЛЬ"**

(наименование организации)

Код вида экономической деятельности по классификатору ОКВЭД 50.30.2

Код по ОКПО

Форма собственности (по ОКФС) 16

Организационно-правовая форма (по ОКОПФ) 65

Единица измерения: (тыс. руб. / млн. руб. – код по ОКЕИ) 384

На 13 страницах

с приложением документов или их копий на \_\_\_\_\_ листах

Достоверность и полноту сведений, указанных  
в настоящем документе, подтверждаю:

- 1 1 – руководитель  
2 – уполномоченный представитель

ЩИТОВ  
АНДРЕЙ  
ЕВГЕНЕВИЧ



Подпись \_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_

ЧИГАРСКИХ  
ОЛЬГА  
ГЕОРГИЕВНА

Подпись \_\_\_\_\_

Наименование документа,  
подтверждающего полномочия представителя

Заполняется работником налогового органа

Сведения о представлении документа

Данный документ представлен (код) \_\_\_\_\_

на \_\_\_\_\_ страницах

в составе (отметить знаком V)

0710001	<input type="checkbox"/>	0710002	<input type="checkbox"/>
0710003	<input type="checkbox"/>	0710004	<input type="checkbox"/>
0710005	<input type="checkbox"/>	0710006	<input type="checkbox"/>

с приложением документов или их копий на \_\_\_\_\_ листах

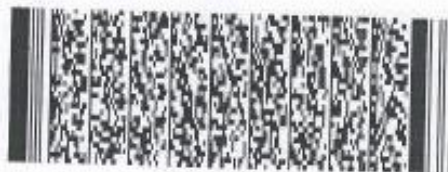
Дата представления документа \_\_\_\_\_

Зарегистрирован за № \_\_\_\_\_

Фамилия, И. О.\*

Подпись

\* Отчество при наличии.





ИНН 2801104083  
КПП 280101001 стр. 002



+

Местонахождение (адрес)

Почтовый индекс 675000

Субъект Российской Федерации (код) 28

Район \_\_\_\_\_

Город БЛАГОВЕЩЕНСК Г

Населенный пункт (село, поселок и т.п.) \_\_\_\_\_

Улица (проспект, переулок и т.п.) ПИОНЕРСКАЯ УЛ

Номер дома (владения) 206

Номер корпуса (строения) \_\_\_\_\_

Номер офиса \_\_\_\_\_

+



+

+



ИНН 2801104083

к/п 280101001 стр. 003



44e46bf8 50cedbec d6aa49a3 cb71fe21

## Бухгалтерский баланс

Форма по ОКУД 0710001

Пояснения <sup>2</sup>	Наименование показателя	Код строки	Актив		
			На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>					
	Нематериальные активы	1110			
	Результаты исследований и разработок	1120			
	Нематериальные поисковые активы	1130			
	Материальные поисковые активы	1140			
	Основные средства	1150	380	104	29
	Доходные вложения в материальные ценности	1160			
	Финансовые вложения	1170			
	Отложенные налоговые активы	1180			
	Прочие внеоборотные активы	1190			
	<b>Итого по разделу I</b>	<b>1100</b>	<b>380</b>	<b>104</b>	<b>29</b>
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>					
	Заласы	1210	11197	9104	7954
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220			
	Дебиторская задолженность	1230	5809	4101	2283
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240			
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	654	699	195
	Прочие оборотные активы	1260	487	720	
	<b>Итого по разделу II</b>	<b>1200</b>	<b>18147</b>	<b>14624</b>	<b>10432</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>18527</b>	<b>14728</b>	<b>10461</b>







ИНН 2001104083

КПП 280101001 стр. 004



a37ed944 50c700e0 25659d94 e750e42

## ПАССИВ

Показатель	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>					
	Уставный капитал (исходящий капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	40	40	20
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320			
	Пересеченка внеоборотных активов	1340			
	Добавочный капитал (без пересеченки)	1350			
	Резервный капитал	1360			
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	17976	14046	10149
	Итого по разделу III	1300	18016	14086	10169
<b>III. ЦЕЛЕВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ</b>					
	Пасвой фонд	1310			
	Целевой капитал	1320			
	Целевые средства	1350			
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества	1360			
	Резервный и иные целевые фонды	1370			
	Итого по разделу III	1300			
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>					
	Заемные средства	1410			
	Отложенные налоговые обязательства	1420			
	Оценочные обязательства	1430			
	Прочие обязательства	1450			
	Итого по разделу IV	1400			





ИНН 2001104003  
КПП 280101001 Стр. 005



Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>					
	Заемные средства	1510			
	Кредиторская задолженность	1520	511	642	292
	Доходы будущих периодов	1530			
	Оценочные обязательства	1540			
	Прочие обязательства	1550			
	Итого по разделу V	1500	511	642	292
	<b>БАЛАНС</b>	1700	18527	14728	10461

Примечания  
 1 Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках.  
 2 Здесь и в других формах отчета о деятельности или организации Обществом указывается в группах компаний.  
 3 Значения не являются расчетными.





ИНН 4001104083  
КПП 280101001 Стр. 006



de277697 50c01d58 23e83f9a c75d1d7

Отчет о финансовых результатах

Форма по ОКУД 0710002

Показатель <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код строки	За отчетный период	За тот же период предыдущего года	
1	2	3	4	5	
	Выручка <sup>2</sup>	2110	19847	17285	
	Себестоимость продаж	2120	(12330)	(10770)	
	Валовая прибыль (убыток)	2100	7517	6515	
	Коммерческие расходы	2210	(3327)	(2414)	
	Управленческие расходы	2220			
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	4190	4101	
	Доходы от участия в других организациях	2310			
	Проценты к получению	2320			
	Проценты к уплате	2330			
	Прочие доходы	2340	63	15	
	Прочие расходы	2350	(323)	(219)	
	<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	2300	<b>3930</b>	<b>3897</b>	
	Текущий налог на прибыль	2410			
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421			
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430			
	Изменение отложенных налоговых активов	2450			
	Прочее	2460			
	<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	2400	<b>3930</b>	<b>3897</b>	
	<b>СПРАВОЧНО</b>				
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510			
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520			
	<b>Совокупный финансовый результат периода<sup>3</sup></b>	2500	<b>3930</b>	<b>3897</b>	
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900			
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910			

Примечания

1 Указывается номер соответствующего плана счетов в бухгалтерском балансе и отчету о прибылях и убытках.

2 Выручка определяется за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.

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



## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Бухгалтерская (финансовая) отчетность за 2013г.

A05



ИНТ 4 0 0 1 4 0 0 0 0 0  
кпп 280101001 стр. 001



Форма по КНД 0710009

Бухгалтерская (финансовая) отчетность

Номер корректировки 0

Отчетный период (код) 94

Отчетный год 2013

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ  
"ТОЙОТА-СТИЛЬ"

(полное наименование организации)

Код вида экономической деятельности по классификатору ОКВЭД 50.30.2

Код по ОКПО 76802647

Форма собственности (по ОКФС) 16

Организационно-правовая форма (по ОКОПФ) 65

Единица измерения: (тыс. руб. / млн. руб. – код по ОКЕИ) 384

На 11 страницах

с приложением документов или их копий на \_\_\_\_\_ листах

Достоверность и полноту сведений, указанных  
в настоящем документе, подтверждаю:

- 1 – руководитель
- 2 – уполномоченный представитель

ЩИТОВ  
АНДРЕЙ  
ЕВГЕНЬЕВИЧ

Подпись \_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_  
МП \_\_\_\_\_

ЧИГАРСКИХ  
ОЛЬГА  
ГЕОРГИЕВНА

Подпись \_\_\_\_\_

Наименование документа,  
подтверждающего полномочия представителя

Заполняется работником налогового органа

Сведения о представлении документа

Данный документ представлен (код) \_\_\_\_\_

на \_\_\_\_\_ страницах

в составе (отметить знаком V)

0710001  0710002

0710003  0710004

0710005  0710006

с приложением  
документов или их копий на \_\_\_\_\_ листах

Дата представления  
документа \_\_\_\_\_

Зарегистрирован  
за № \_\_\_\_\_

Фамилия И.О.\*

Подпись

\* Отчество при наличии



Местонахождение (адрес)

Почтовый индекс 675000

Субъект Российской Федерации (область) 28

Район \_\_\_\_\_

Город БЛАГОВЕЩЕСК

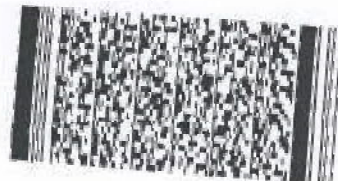
Наименование пункта  
(аэро, поселок и т.п.) \_\_\_\_\_

Улица (проспект,  
переулок и т.п.) ПИОНЕРСКАЯ

Номер дома  
(здания) 206

Номер корпуса  
(строения) \_\_\_\_\_

Номер офиса \_\_\_\_\_





кпп 280101001 Стр. 003



**Бухгалтерский баланс**

Форма по ОКУД 0710001

Показатели <sup>1</sup>	Наименование показателей	Код строки	Актив		
			На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>					
—	Нематериальные активы	1110	—	—	—
—	Результаты исследований и разработок	1120	—	—	—
—	Нематериальные поисковые активы	1130	—	—	—
—	Материальные поисковые активы	1140	—	—	—
—	Основные средства	1150	104	29	16
—	Доходные вложения в материальные ценности	1160	—	—	—
—	Финансовые вложения	1170	—	—	—
—	Отложенные налоговые активы	1180	—	—	—
—	Прочие внеоборотные активы	1190	—	—	—
—	Итого по разделу I	1100	104	29	16
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>					
—	Запасы	1210	9104	7954	6660
—	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	—	—	—
—	Дебиторская задолженность	1230	4101	2283	226
—	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	—	—	—
—	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	699	195	635
—	Прочие оборотные активы	1260	720	—	—
—	Итого по разделу II	1200	14624	10432	7521
—	<b>БАЛАНС</b>	1600	14728	10461	7537





ИНН 5004104003  
КПП 280101001 Стр. 004



**ПАССИВ**

1	2	3	4	5	6
Пояснения	Наименование показателя	Код строки	По отчетному дате отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>					
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	4 0	2 0	2 0
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320			
	Переоценка внеоборотных активов	1340			
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350			
	Резервный капитал	1360			
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	1 4 0 4 6	1 0 1 4 9	6 5 6 0
	Итого по разделу III	1300	1 4 0 8 6	1 0 1 6 9	6 5 8 0
<b>III. ЦЕЛЕВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ<sup>3</sup></b>					
	Целевой фонд	1310			
	Целевой капитал	1320			
	Целевые средства	1350			
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества	1360			
	Резервный и иные целевые фонды	1370			
	Итого по разделу III	1300			
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>					
	Заемные средства	1410			
	Отложенные налоговые обязательства	1420			
	Освоительные обязательства	1430			
	Прочие обязательства	1450			
	Итого по разделу IV	1400			







ИНН 2001104083

КПП 280101001 стр. 005



d247a66a 50a38973 a71da18a 7e9fd16c

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код строки	По отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>					
	Заемные средства	1510			
	Кредиторская задолженность	1520	642	292	957
	Доходам будущих периодов	1530			
	Оценочные обязательства	1540			
	Прочие обязательства	1550			
	Итого по разделу V	1500	642	292	957
	<b>БАЛАНС</b>	1700	14728	10461	7537

**Примечания**

- 1 Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках.
- 2 Здесь и в других формах отчета об операциях (или соответствующий поясняется, указывается в других разделах).
- 3 Указывается наименование организации.





ИНН 4001104083  
КПП 280101001 Стр. 006



Отчет о финансовых результатах

Форма по ОКУД 0710002

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код строки	За отчетный период	За аналогичный период предыдущего года	
1	2	3	4	5	
	Выручка <sup>2</sup>	2110	17285	15097	
	Себестоимость продаж	2120	(10770)	(9239)	
	Валовая прибыль (убыток)	2100	6515	5858	
	Коммерческие расходы	2210	(2414)	(2127)	
	Управленческие расходы	2220			
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	4101	3731	
	Доходы от участия в других организациях	2310			
	Проценты к получению	2320			
	Проценты к уплате	2330			
	Прочие доходы	2340	15	32	
	Прочие расходы	2350	(219)	(174)	
	<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	2300	3897	3589	
	Текущий налог на прибыль	2410			
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421			
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430			
	Изменение отложенных налоговых активов	2450			
	Прочее	2460	10149	6560	
	<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	2400	14046	10149	
	<b>СПРАВОЧНО</b>				
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510			
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520			
	<b>Совокупный финансовый результат периода<sup>3</sup></b>	2500	14046	10149	
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900			
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910			

Примечания

- 1 Указывается номер соответствующего документа бухгалтерского баланса и отчета о прибылях и убытках.
- 2 Выручка определяется за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.
- 3 Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк «Чистая прибыль (убыток)», «Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода» и «Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода».

