


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

Факультет экономический  
Кафедра экономической безопасности и экспертизы  
Направление подготовки 38.03.06 – Торговое дело  
Направленность (профиль) образовательной программы Коммерция

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ


Зав. кафедрой

 Е.С. Рычкова  
«22» 06 2018 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: Совершенствование сбытовой деятельности ООО «Классик плюс»

Исполнитель  
студент группы 475 - об

 22.06.2018  
(подпись, дата)

М.А. Кузнецов

Руководитель  
доцент, к.э.н.

 22.06.2018  
(подпись, дата)

Е.С. Рычкова

Нормоконтроль

 22.06.2018  
(подпись, дата)

Н.Б. Калинина

Благовещенск 2018

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

Факультет экономический

Кафедра экономической безопасности и экспертизы

УТВЕРЖДАЮ

Зав.кафедрой

« 19 » 04 2018 г.

**ЗАДАНИЕ**

К выпускной бакалаврской работе (проекту) студента  
Кузнецова Максима Андреевича

1. Тема выпускной бакалаврской работы  
Совершенствование сбытовой деятельности на примере ООО «Классик плюс»  
(утверждено приказом от 23.04.2018 №914-УЧ)
2. Срок сдачи студентом законченной работы(проекта) 22.06.2018
3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе Учебные пособия, статьи, электронные ресурсы
4. Содержание выпускной бакалаврской работы (проекта) (перечень подлежащих разработке вопросов)
  - 1 Теоритические аспекты управления сбытовой деятельностью
  - 2 Анализ сбытовой деятельности ООО «Классик плюс»
  - 3 Совершенствование элементов сбытовой деятельности
5. Перечень материалов приложения (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.)  
10 рисунка, 39 таблиц, 54 источника, 3 приложения
6. Консультанты по выпускной бакалаврской работе (проекту) (с указанием относящихся к ним разделов) \_\_\_\_\_
7. Дата выдачи задания 19.04.2018

Руководитель выпускной бакалаврской работы (проекта)  
Рычкова Евгения Сергеевна, доцент, канд. эконом. наук  
(Ф.И.О., должность, ученая степень, ученое звание)

Задание принял к исполнению (дата) 19.04.2018

  
\_\_\_\_\_ (подпись студента)

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 101с., 10 рисунков, 38 таблиц, 50 источников, 2 приложения.

### СБЫТ, СТИМУЛИРОВАНИЕ СБЫТА, ТОВАРООБОРАЧИВАЕМОСТЬ, АНАЛИЗ ВНЕШНЕГО И ВНУТРЕННЕГО ОКРУЖЕНИЯ, КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

Эффективное управление сбытом становится в наши дни залогом успешного решения главной проблемы товарного производства – реализации произведенного продукта, а с точки зрения хозяйственного механизма – важным звеном в системе связей между товаропроизводителем и потребителем, то есть рынком. В данной работе была выполнена оценка сбытовой деятельности хозяйствующего субъекта и разработаны мероприятия совершенствованию сбытовой политики.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
1 Теоретические аспекты управления сбытовой деятельностью предприятия	8
1.1 Сущность, роль и составляющие сбытовой деятельности	8
1.2 Понятие сбытовой политики	10
1.3 Формирование решений по товародвижению	16
1.4 Стимулирование сбыта	19
2 Анализ сбытовой деятельности ООО «Классик плюс»	32
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «Классик плюс»	32
2.2 Анализ внешней среды ООО «Классик плюс»	39
2.3 Анализ факторов макросреды функционирования ООО «76-ойл-Амур»	44
2.4 Анализ рынка сбыта запасных частей в г. Благовещенске	49
2.5 Анализ системы управления сбытом	66
3 Совершенствование элементов сбытовой политики ООО «Классик плюс»	75
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию сбытовой политики	75
3.2 Ожидаемый экономический эффект от внедрения мероприятий	87
Библиографический список	91
Приложение А Планировка магазина	96
Приложение Б План денежных потоков и анализ эффективности проекта	98

## ВВЕДЕНИЕ

Источником существования любого предприятия является реализация его продукции. Эффективность сбытовой деятельности с точки зрения ее конечных результатов (увеличение объемов продаж, расширение рынков сбыта, рост прибыли, снижение издержек и т.д.) в решающей мере зависит от уровня организации работы сбытового отдела предприятия.

Эффективное управление сбытом становится в наши дни залогом успешного решения главной проблемы товарного производства – реализации произведенного продукта, а с точки зрения хозяйственного механизма – важным звеном в системе связей между товаропроизводителем и потребителем, то есть рынком. Болт Гордон так определяет роль сбытовой деятельности в жизни предприятия: «Нет никаких сомнений в том, что именно коммерческий аппарат и управляющие по сбыту в конечном счете обращают деньги и общие усилия в заказы для предприятия. И хотя из этого вовсе не вытекает, что сбытовая деятельность является наиболее важной функцией, следует тем не менее признать, что ее недостаточная эффективность ставит под угрозу существование организации в целом».

Важно рассматривать проблемы управления сбытом в контексте маркетинга, усматривая в нем наиболее адекватную систему организации производственно-сбытовой деятельности предприятия, стремящейся к упрочению своих позиций на рынке, повышению конкурентоспособности и максимизации прибыли. Идеальной является такая расстановка дела, когда имеют место глубокая интеграция и взаимное переплетение сбытовой деятельности и маркетинга между собой и с другими хозяйственными функциями предприятия. Учитывая и оценивая влияние маркетинга на процесс организации и управления сбытом, управляющий по сбыту и его сотрудники более успешно выступают на рынке.

С точки зрения сбыта, маркетинг предполагает самое тесное сотрудничество с торговыми посредниками на основе прочных

долговременных связей и информационного обмена, проведения согласованных мероприятий по изучению рынка, формированию спроса и стимулированию сбыта. Для товаропроизводителя в этом случае самое главное – правильно определить наиболее эффективный канал сбыта, а значит, и торгового посредника-оптовика или розничное предприятие, сообразуясь с характером и потребительским назначением своей продукции, финансовыми возможностями и т.п.

Данная дипломная работа посвящена совершенствованию организации сбытовой деятельности ООО «Классик плюс» на основе применения основных методов и концепций маркетинга.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические и методические аспекты управления сбытом на предприятии в современных условиях;

- выполнить анализ современного состояния системы управления сбытом и элементов сбытовой политики;

- разработать мероприятия по совершенствованию системы управления сбытом и элементов сбытовой политики.

Объектом исследования является ООО «Классик плюс».

Предметом исследования является система управления сбытом на предприятии в современных условиях. Период исследования – 2015-2017 гг.

Методами исследования являются: библиографический; сравнительный анализ; экономико-математические методы; наблюдений; экспериментов; опросов.

Источники информации: методическая, научная, учебная литература, статьи периодической печати, экономические показатели деятельности ООО «Классик плюс» в период с 2015 по 2017 год.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Сущность, роль и составляющие сбытовой деятельности

Сбыт продукции — это один из аспектов коммерческой деятельности промышленного предприятия. Сбыт является средством достижения поставленных целей предприятия и завершающим этапом выявления вкусов и предпочтений покупателей.

Сбыт продукции для предприятия, важен по ряду причин: объем сбыта определяет другие показатели предприятия (величину доходов, прибыль, уровень рентабельности). Кроме того, от сбыта зависят производство и материально-техническое обеспечение. Таким образом, в процессе сбыта окончательно определяется результат работы предприятия, направленный на расширение объемов деятельности и получение максимальной прибыли.

Приспосабливая сбытовую сеть и сервисное обслуживание до и после покупки товаров к запросам покупателей, предприятие-производитель повышает свои шансы, в конкурентной борьбе.

Деятельность по сбыту продукции на предприятии весьма многогранна, она начинается с координации интересов предприятия-производителя с требованиями рынка.

Производитель продукции заинтересован в снижении издержек производства, а это возможно достичь при больших объемах производства и небольшой номенклатуре выпускаемой продукции. Однако рынок требует другого: потребители заинтересованы в большом выборе качественной, разнообразной продукции, различными потребительскими свойствами по приемлемой цене. В конечном итоге производственная программа, предприятия, номенклатура, качество продукции должны определяться походами и платежеспособным спросом потребителей, предприятий, фирм и

населения.

Расширение номенклатуры продукции усложняет производственный процесс, при выпуске небольших партий изделий, растет себестоимость каждого изделия, усложняется организация управления, в ряде случаев требуется частая переналадка, оборудования. Поэтому, чтобы скоординировать интересы предприятия-изготовителя и рынка, необходимо планирование ассортимента продукции, как новой, так и уже выпускавшейся на, предприятии. Планирование ассортимента является важнейшей составной частью коммерческой деятельности промышленного предприятия, Выполняться эта работа должна отделом сбыта в тесном взаимодействии с отделом маркетинга предприятия.

Наряду с планированием ассортимента, составной, частью деятельности является планирование сбыта продукции. Планирование сбыта включает составление плана сбыта, предприятия, формирование портфеля заказов выбор наиболее эффективных каналов сбыта продукции, распределение объема сбыта товаров по регионам. План сбыта должны разрабатывать предприятия, выпускающие продукцию на «свободный рынок».

Портфель заказов формируют предприятия-изготовители производящие и поставляющие продукцию на «известный рынок», т. е. по долгосрочным контрактам, а также по заказам, государства.

Для того чтобы разработать план сбыта, предприятие-изготовитель должно составить прогноз объема сбыта, являющийся базой плана сбыта.

Производителю товара необходимо знать зависимость между предложением, своего товара на рынке и его сбытом. Предложение товара определяется его ценой, ценами других аналогичных товаров, применяемой технологией изготовления товара, уровня налогов и дотаций, природно-климатическими условиями, спросом потребителей на товар предприятия, от цены данного товара, уровня дохода и благосостояния покупателей, вкусов и предпочтений, а также мнений покупателей о своих перспективах, сезонности потребления, товара.



Большое значение имеет оперативно-сбытовая работа, связанная с приемкой готовой продукции от цехов-изготовителей и отгрузкой ее покупателям, ибо именно эта завершающая часть сбыта продукции приносит предприятию реальные результаты. Немаловажную роль в этой деятельности играет транспортный фактор.

## **1.2 Понятие сбытовой политики**

Сбытовая политика – это поведенческая философия или общие принципы деятельности, которых фирма собирается придерживаться в сфере построения каналов распределения своего товара и перемещения товаров во времени и пространстве.

В этом контексте основными принципами деятельности в сфере распределения можно назвать следующие:

- целенаправленность (соответствие принимаемых решений достижению поставленных фирмой целей);

- всесторонность учета маркетинговой информации (относительно требований покупателей, потребностей и проблем потенциальных участников сбытового канала, собственных сбытовых издержек, о сбытовой политике конкурентов, о государственной политике в области регулирования договоров и соглашений с другими участниками рыночной деятельности и т.д.);

- комплексность (рассмотрение сбытовой политики в неотрывной параллельной связи с товарной, ценовой, коммуникационной и сервисной политикой);

- скоординированность (сочетаемость принимаемых решений по сбыту с решениями в области товара, ценообразования, коммуникаций и сервиса);

- системность (рассмотрение сбыта и остальных инструментов вызывающих синергетический эффект их совместного применения);

- гибкость (готовность к пересмотру своих позиций в случае необходимости).

Иными словами, сбытовая политика представляет собой сознательное руководство деятельностью по распространению товара.

В соответствии с основными принципами сбытовой политики разрабатывается стратегия сбыта и затем тактика.

Сбытовая стратегия – это долго- и среднесрочные решения по формированию и сбытовых каналов, а также процессов физического перемещения товаров во времени и пространстве рыночных условиях. Сбытовая стратегия разрабатывается для разных рынков, разных товаров, стадий жизненного цикла товаров и по иным основаниям.

Сбытовая тактика – мероприятия краткосрочного и разового характера.

Тактические мероприятия направлены на устранение деформации, которая возникает в деятельности производственных подразделений и сбытовой сети вследствие непредвиденных изменений рыночной конъюнктуры, ошибок управленческого персонала и может привести к полному противоречию со стратегическими установками фирмы.

Суть всей сбытовой политики раскрывается в процессе планирования и реализации стратегических и тактических действий.

Задачи сбытовой политики. Основной задачей деятельности предприятия в рамках сбытовой политики является управление конкурентоспособностью товара. Декомпозиция основной задачи позволяет выделить два важнейших направления действий:

- управление собственно каналами сбыта (включающее планирование длины канала и его широты, а также типа посредников, мотивацию участников канала, организацию и контроль работы участников канала);

- управление товародвижением (включающее планирование, организацию и контроль процессов хранения товаров, грузовой обработки и транспортировки).

Формирование сбытового канала. Постановка целей сбытовой деятельности. Решение указанной главной задачи должно обеспечить предприятию достижение одной из возможных локальных целей – финансового характера (получение запланированной прибыли, достижение некоторого уровня рентабельности и т.д.), рыночного характера (рост объемов сбыта,

достижение определенной доли рынка и т.д.) или инновационного характера (представление рынку товара-новинки).

Наиболее значимыми информационными полями для анализа ситуации, выработки стратегии в сфере сбыта и успешной ее реализации являются следующие:

- информация о рынке (местонахождение конечных потребителей, их количество и степень концентрации, а также предъявляемые ими требования);

- информация о потенциальных посредниках (их потребности и проблемы, издержки, доступность их услуг, способность и готовность их к ведению диалога и т.д.);

- информация о предприятии-производителе (собственные финансовые возможности, размер, опыт и стремление к контролю над происходящими процессами);

- информация о конкурентах (их сбытовая политика, стратегии, готовность и характер возможностей ответной реакции на действия предприятия в области сбыта);

- информация о товаре (физические характеристики товара, его цена, степень новизны и т.д.);

- информация об иных факторах внешней среды (экономические условия, социально-культурные изменения, научно-технические достижения общества, государственное регулирование и т.д.).

Анализ потребностей покупателей и требования к услугам. Потребители могут иметь потребности и желания, которые можно удовлетворить построением каналов сбыта, поэтому производителю следует целеустремленно идентифицировать таковые потребности.

Анализ возможных каналов распределения. На данном этапе происходит последовательный перебор возможных путей сбыта и их описание. Принимаются решения относительно следующего:

- какова возможная протяженность канала распределения (т.е. количество уровней);

- каковы типы посредников, с которыми возможно сотрудничество (оптовые, мелкооптовые, розничные);
- каково количество посредников одного типа на каждом уровне (т.е. характер охвата рынка – интенсивный, селективный или смешанный);
- каковы возможные взаимоотношения между участниками сбытового канала (сотрудничество или конкуренция).

Анализ издержек сбыта. Предприятие должно определить уровень собственных издержек сбыта при возможном использовании разных сбытовых каналов.

В каждом из перевалочных пунктов издержки, связанные со сбытом, прирастают. Производитель может взять на себя издержки сбыта полностью, частично или вообще переложить их на плечи посредников. Все зависит от распределения между этими субъектами функций по сбыту.

Если производитель собирается использовать косвенный длинный канал сбыта (что наблюдается в случае массового производства товаров широкого потребления некрупными фирмами), то значительная часть издержек по сбыту падает на посредников. Причина заключается в исполнении ими транспортных, складских, расфасовочных и прочих функций, которые оно финансирует самостоятельно.

Если предприятие планирует использовать косвенный короткий канал сбыта (что наблюдается в случае производства товаров массового спроса средними или крупными фирмами), то часть сбытовых функций он вынужден взять на себя, например, хранение, доставку, установление информационных связей и осуществление этих контактов. В таком случае и финансировать сбытовую работу приходится производителю, следовательно, его затраты возрастают.

В этой логике самыми значительными являются сбытовые издержки при использовании прямого сбытового канала. Однако многое зависит от вида товара, предлагаемого рынку. Если этот товар не часто востребуемый, но

уникальный по своим характеристикам или эти редкие покупки очень масштабны, то выбор прямого канала весьма обоснован.

Формулирование стратегии канала сбыта. После постановки целей сбытовой политики и проведения анализа сбытовых издержек, требований покупателей и возможных каналов распределения необходимо сформулировать стратегию сбыта. В случае если стратегия каналов сбыта, направлена на улучшение услуг, предоставляемых дилерами, то она будет рассматриваться данным производителем как ключевая стратегия.

Если производитель изначально задался целью дифференциации продукции и позиционирования ее как эксклюзивной, то подкрепляющая этот выбор стратегия эксклюзивного сбыта становится общей предпринимательской стратегией.

Итак, если производитель отводит сбытовой стратегии роль обеспечения основного долгосрочного конкурентного преимущества, то такая стратегия «понимается» на уровень обще предпринимательской.

Стратегия каналов сбыта относится к высокоприоритетной области, если выполняется хотя бы одно из следующих условий:

- целевые рынки требуют пристального внимания;
- достигнут конкурентный паритет по другим элементам товародвижения;
- реализация стратегии сбыта позволит достичь эффекта синергии.

Оценка альтернативных вариантов и выбор канала распределения. Работа на данном этапе складывается из четырех шагов:

- разработка критериев отбора;
- подбор кандидатов;
- вовлечение кандидатов в сотрудничество.

При назначении основных критериев выбора каналов распределения каждое предприятие руководствуется собственными соображениями, в соответствии с поставленными целями в области сбыта и стратегией. При этом, чем более избирательна сбытовая политика, тем критериев будет больше и тем они будут жестче.

Подбор кандидатов проводится с привлечением ряда источников информации. В качестве таковых выступает собственный торговый персонал производителя, сторонний торговый персонал, рекламные агентства и торговые выставки. Целесообразнее использовать совокупность этих источников.

Оценка альтернатив по критериям проводится либо ответственным за эти решения менеджером самостоятельно, либо коллективно, включая представителей высшего управленческого звена.

При вовлечении кандидатов в сотрудничество следует помнить, что это – двусторонний процесс. Потенциальные участники сбытового канала также предъявляют свои критерии к выбору производителей, поэтому производителю придется убедить их в своей привлекательности как партнера.

Мотивирование участников сбытового канала. Для принятия решения относительно средств мотивирования посредников следует:

- во-первых, аккумулировать информацию о потребностях и проблемах потенциальных представителей сбытового канала»;
- во-вторых, быть готовыми оказать поддержку сбытовому каналу;
- в-третьих, суметь обеспечить себе лидирующее положение по руководству каналом сбыта.

Как и любой другой субъект рыночной деятельности, торговые посредники имеют свои собственные потребности и сталкиваются со специфическими проблемами. Более того, потребности розничных и оптовых продавцов могут существенно отличаться. К примеру, мелкие розничники зачастую сталкиваются с затовариванием своих складских помещений, нехваткой торговых площадей, слабо развитой системой электронной обработки информации и другими проблемами. Крупные торговцы, наоборот, содержат большие площади и многочисленный персонал, даже если не удается обеспечить себе желаемую прибыль в условиях низком маржи. Оптовые организации сталкиваются с игнорированием их розничной торговлей и конечными потребителями, предпочитающими прямые отношения с производителями и т.д.

В этих условиях производитель может остановиться на одном из возможных вариантов мотивирования сбытового канала:

- «втягивать» товар в сбытовой канал»;
- «вталкивать» товар в сбытовой канал»;
- одновременно придерживаться обоих вариантов.

«Втягивание» товара означает, что усилия производителя концентрируются на конечном потребителе (или пользователе): именно на уровне потребителя предприятием создается благоприятное отношение к товару, его марке.

«Вталкивание» товара означает, что усилия производителя концентрируются на самих торговых посредниках в попытке установить с ними благожелательные отношения. Здесь уместны любые доступные коммуникационные средства, вызывающие у посредников добровольную заинтересованность в принятии товара в свой ассортимент.

«Смешанное» требует распыления ресурсов – финансовых, временных, трудовых – и не всегда, поэтому желательно.

Оценка деятельности посредников и пересмотр каналов распределения. Очень подвижная конъюнктура диктует производителю необходимость отслеживания действий участников сбыта в следующих разрезах:

- насколько достигаются поставленные цели сбыта;
- насколько сохраняется принятая конфигурация сбытового канала;
- насколько остаются допустимыми затраты предприятия в области сбыта.

В случае отклонений требуется своевременная реакция по пересмотру сбытовых путей и их корректирование. При этом прекращение отношений с посредником – последнее из возможных изменений.

Возможности контроля со стороны производителя ограничены несколькими факторами:

- во-первых, достигнутой степенью контроля над сбытовым каналом;
- во-вторых, количеством участников канала;

- в-третьих, «силой» участников канала.

### **1.3 Формирование решений по товародвижению**

В сбытовой деятельности большое значение имеет система товародвижения (сбытовая логистика). Товародвижение представляет собой деятельность по планированию, практической реализации и контролю за физическим перемещением материалов и готовых изделий от производителя к потребителю, чтобы они оказались в требуемом количестве доступными для него в нужное время и в нужном месте. Основными элементами системы товародвижения являются: транспортировка, последующее складирование и хранение товаров, поддержание товарно-материальных запасов, получение, отгрузка и упаковка товаров, обработка заказов. Товародвижение не только вызывает дополнительные издержки предприятий-производителей (более 1/7 общей суммы продаж), но и является потенциальным средством создания спроса. За счет совершенствования системы товародвижения можно предложить лучшее обслуживание или снижение цены, привлекая тем самым дополнительных потребителей.

Постановка целей товародвижения. В области физического перемещения товара одним из основных факторов выступают затраты предприятия влияющих на этот процесс. В связи с этим цели предприятия в области товародвижения можно сформулировать следующим образом:

- максимально возможный уровень обеспечения сервиса поставки товара потребителю (т.е. учет всех предъявляемых требований к этому процессу со стороны потребителя);
- минимально возможные затраты предприятия на физическое перемещение товаров во времени и пространстве;
- максимально возможный уровень обеспечения сервиса поставки при заданном уровне затрат;
- достижение приемлемого уровня обеспечения сервиса при минимальных затратах предприятия.



Анализ требований покупателей. Покупателей, как правило, интересуют следующие аспекты товародвижения:

- своевременная поставка товара;
- готовность поставщика удовлетворять экстренные запросы клиента;
- аккуратное обращение с товаром при производстве погрузочно-разгрузочных работ;
- готовность поставщика принимать назад дефектные товары и быстро заменять их;
- готовность поставщика поддерживать товарно-материальные запасы ради клиента.

Помимо самой формулировки требований потребителя к уровню сервиса в процессе товародвижения целесообразно выяснить и приоритетность каждого из этих требований в общем перечне.

Анализ конкурентов. На данном этапе следует тщательно изучить комплекс предлагаемых конкурентами вариантов решения проблем покупателя.

Допустим, конкурент более широко и полно обслуживает покупателей в соответствии с требованиями последних. Предприятию стоит задуматься – надо ли достигать такого же размаха или же предложит перечень услуг поменьше, но по более низким ценам. Или достигнуть аналогичного комплекса обслуживания (а может и шире), но взимать цену с надбавкой за покрытие более высоких издержек.

В любом случае, следует соотносить рассматриваемые возможности через призму стратегии фирмы в целом: ее ориентации на определенные сегменты потребителей и принимаемые решения.

Анализ сбытовых издержек на функционирование системы товародвижения. Формулирование целей товародвижения, анализ требований покупателей и действий конкурентов являются основой для разработки решений, которые, в идеале, должны способствовать минимизации затрат на достижение поставленных целей.

При выборе системы товародвижения необходимо рассмотреть общие затраты различных систем и выбрать ту из них, которая позволит добиться минимизации затрат для установленного уровня обслуживания.

Формирование решений по основным аспектам товародвижения. После постановки целей в области сбыта и проведения анализа требований покупателей, конкурентов и сбытовых издержек надлежит сформулировать стратегии товародвижения. Такие стратегии, как создание единой управляемой цепочки ценностей для потребителя, повышение качества исполнения всех операций на пути следования товара, информационное сотрудничество между участниками системы товародвижения, поддержание товара на протяжении жизненного цикла т.д., могут предоставить предприятию существенное конкурентное преимущество.

#### **1.4 Стимулирование сбыта**

Стимулирование сбыта предполагает использование многообразных средств кратковременного побудительного воздействия, призванных активизировать потребительские рынки, а также сферу торговли и собственный торговый персонал. Стимулирование сбыта включает комплекс мероприятий, реализация которых приводит к увеличению объема продаж и повышению покупательской активности потребителей. В качестве объектов стимулирования сбыта могут выступать как покупатели, так и посредники, и продавцы товаров. Стимулирование сбыта, не связано непосредственно с потребительскими свойствами товара. Оно призвано за счет средств стимулирующего воздействия усилить ответную реакцию рынка, ускорить и (или) побудить потребителя приобретать изделия большими партиями или регулярно в течение определенного периода времени. Деятельность по стимулированию сбыта предполагает: постановку задач, выбор средств стимулирования, разработку, предварительное опробование и реализацию соответствующей программы, оценку достигнутых результатов.

В количественном отношении стимулирование продаж главным образом направлено потребителя. Оно обращено к самым широким массам и имеет

своей целью обеспечить продажу товара, создать поток потребителей непосредственно в том месте, где осуществляется продажа товара. В этом состоит отличие стимулирования от приемов прямого маркетинга, которые обращены непосредственно к каждому потенциальному покупателю с тем, чтобы побудить его к заказу товара вне места торговли.

Ценовое стимулирование. Временное снижение цены на товар имеет свои преимущества и недостатки. Некоторые предприятия (как производители, так и торговые посредники), прибегают только к этому виду стимулирования; по их мнению, гораздо выгоднее пойти навстречу экономически оправданным пожеланиям потребителя, чем отвечать на все новые запросы индивидуума в отношении качества и разнообразия продукции.

Недостатком этого вида стимулирования является то, что он не приводит к созданию круга надежной, постоянной клиентуры, а заставляет покупателя бросаться от одной марки товара к другой, в соответствии с предлагаемым снижением цен.

Для того, чтобы не переусердствовать в подчас опасном для товара и предприятия снижении цен, инициаторы стимулирования все чаще подчеркивают временный характер своего предложения цены, сопровождая товар соответствующим письменным пояснением или же делая упор на снижении цены с отсрочкой предоставления скидки.

Преимущество данного приема заключается в том, что он позволяет заранее точно оценить стоимость операции, быстро организовать ее в самых простых формах, максимально сократить сроки ее проведения в соответствии с намеченными целями. Для торговой сети этот вид стимулирования продаж является бесценным инструментом, который может применяться без какой-либо предварительной подготовки в тех случаях, когда требуется немедленно отреагировать на действия конкурентов или внести коррективы в политику цен данного торгового предприятия.

Снижение цен может быть предпринято либо производителем, который желает увеличить объем продаж или привлечь к себе новых потребителей,

либо торговым предприятием, которое желает создать себе репутацию недорогой торгующей организации. Снижение цен может являться также результатом взаимного соглашения двух сторон: производитель предоставляет скидку торговой сети, а последняя переносит эту скидку частично, полностью или даже в больших размерах на потребителя.

Продажа по сниженным ценам особенно эффективна в тех случаях, когда цена играет решающую роль при выборе того или иного товара. При этом потребителю адресуются соответствующие рекламно-информационные сообщения с целью побудить его к покупке в конкретной торговой точке.

Размеры снижения цен должны быть достаточно ощутимыми, чтобы на них можно было строить рекламные обращения; достаточно стимулирующими спрос, чтобы компенсировать связанное со снижением цен падение прибыли; и достаточно привлекательными, чтобы заставить прийти потребителя.

Все виды стимулирования продаж, сфокусированные на продажной цене товара, можно разделить на три большие группы: прямое снижение цен, распространение купонов, дающих право на покупку со скидкой и снижение цен с отсрочкой получения скидки.

Прямое снижение цен. По инициативе торговой сети: на протяжении года существуют периоды, когда супермаркеты извещают о продаже по весьма низким ценам ряда отобранных ими товаров или заранее установленного количества этих товаров; во время проведения специализированных выставок и ярмарок многие торговые посредники предоставляют покупателям скидки; торговые предприятия розничной торговли вывешивают списки товаров недели (месяца), где объединяются сопутствующие продукты повседневного спроса и продукты длительного хранения, что позволяет увеличить общий товарооборот и создать постоянную клиентуру, которая будет руководствоваться стимулированием продаж, применяемым регулярно.

По инициативе производителя. Прямое снижение цен, задуманное и организованное производителем, как правило, сопровождается предоставлением скидок торговой сети.

Безупречно проведенная операция может незамедлительно привести к росту объема продаж, за которым, сразу после ее окончания последует резкое сокращение этого объема. Поэтому последствия снижения цен должны быть тщательно взвешены, так как они могут оказаться опасными (таблица 1).

Таблица 1 - Два варианта возможного восприятия стимулирования продаж

Неблагоприятное	Благоприятное
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Товар невысокого качества, поскольку он не может быть продан сам по себе.</li> <li>- Товар нуждается в приложении, чтобы придать ему ценность.</li> <li>- Если производитель идет на стимулирование продаж, это значит, что он мог бы снизить продажную цену</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Товар вполне современен, а значит и предприятие - производитель также.</li> <li>- Товар внушает симпатию, его приобретение приносит дополнительную выгоду</li> <li>- Производитель идет на жертвы и сокращает свои прибыли к выгоде потребителя.</li> </ul>

Три способа прямой скидки:

- скидка в процентах. На упаковке указывается минус 10 или 20 процентов. Преимущество не влечет за собой никаких изменений в организации торгового зала или маркировки товара. Две наклейки (перечеркнутая и новая);
- скидка с указанием ее размеров в денежном выражении (минус 1 тысяча рублей);
- указание новой цены без указания скидки.

Указывается причина новой цены: новый выпуск продукта; годовщина; сезонное событие или праздник.

Специальные цены или мелкооптовая продажа. В этом случае снижение цены касается не отдельного товара, а мелкой партии товара. Предложение специальной цены имеет целью не смещение продаж во времени, а увеличение потребления каждой семьей. Выгода для потребителя заключается в том, что ему предлагается более существенное снижение цены, поскольку оно распространяется на партию товара, что особенно эффективно в применении к дешевым товарам.

Производитель обладает несколькими способами, чтобы реализовать свое предложение специальных цен: общее снижение цены всей партии; одна банка из 10 бесплатно; общее снижение цены на упаковку.

Предложение специальных цен налагает определенные обязательства на торговые предприятия:

- найти в торговом зале место, приспособленное для продажи мелких партий товара;
- продолжать продажу в розницу по обычным ценам;
- эта акция не должна длиться долго.

Совмещенная продажа. Применяется к взаимодополняющим товарам, ни один из которых не является обязательным компонентом другого. Цена комплекта устанавливается ниже суммы цен товаров. С точки зрения торговых предприятий совмещенная продажа сходна с мелкооптовой продажей и требует аналогичного подхода.

С точки зрения же производителя здесь есть ряд преимуществ:

- позволяет объединить известный товар и товар-новичок;
- позволяет объединить товар ,пользующийся спросом, и не особо пользующийся;
- если к ним есть дополнительные товары (фотоаппарат - пленка), то это увеличит их продажу.

Зачет подержанного товара при покупке нового. В основном применяется при продаже дорогостоящей техники и оборудования, которое не обладает высокой оборачиваемостью. Очень привлекательно для потребителя, так как он избавляется от старого товара плюс получает скидку. Дополнительное количество товара бесплатно.

Психологическое воздействие гораздо больше, когда предлагается на 20 процентов больше товара, чем когда предлагается 20-ти процентная скидка, хотя выгоднее второе. Методы предложения:

- поштучно;
- в процентах;

- в весовом выражении.

При использовании данного метода производитель несет два вида дополнительных расходов:

- бесплатное предоставление некоторого количества товара;
- новая упаковка для товара.

Эти издержки довольно велики, поэтому этот метод применяется обычно крупными фирмами.

Купонаж. Занимая промежуточное положение между прямым снижением цен и снижением цен с отсрочкой получения скидки, купонаж является более сложной формой снижения цен. Операция заключается в том, что потребителю предлагается купон, дающий право на получение скидки с цены товара. Купоны либо помещаются на упаковку товара, либо доставляются на дом, либо распространяются через прессу. Потребителю, имеющему купон, предоставляется скидка, которая может являть собой определенную сумму денег, процент от цены товара или снижение цены какого-либо другого товара при условии покупки товара, указанного в купоне.

Наиболее эффективен купонаж в случаях, когда:

- в момент выпуска нового товара на рынок, когда необходимо побудить потребителя опробовать его;
  - в момент повторного выпуска товара на рынок, когда его сбыт переживает застой;
  - почтовая рассылка. Должна быть картотека потенциальных клиентов, по которой и рассылаются купоны и рекламные объявления;
  - разноска. Обычно эффективнее. Купоны опускаются в потовый ящик или подсовываются под дверь);
  - через прессу (можно через специализированные журналы);
  - через упаковку товара. Помещается либо на упаковке для привлечения новых клиентов, либо вкладывается в упаковку для завоевания постоянных.
- Большой плюс - минимальные издержки на распространение купонов;
- распространение купонов непосредственно в магазине при входе.

Возмещение с отсрочкой. Простое возмещение с отсрочкой. Снижение цены происходит не в момент покупки, а спустя некоторое время, если домохозяйка направляет свой купон, дающий ей право на скидку, по указанному на ней адресу. В данном случае скидка предполагается только в виде определенной суммы денег, возвращаемой банковским чеком. Каждая семья, как правило, имеет право на одноразовое получение скидки.

Cash-refund. Это наиболее широко применяемая форма снижения цен с отсрочкой получения скидки, когда возмещение в виде определенной суммы денег выплачивается при условии предъявления нескольких доказательств покупки. Применяется в основном для создания круга постоянных потребителей товара какой-либо марки. Купоны располагаются на упаковке и должны быть вырезаны.

Преимущества данного метода:

- простота распространения и дешевизна купонов;
- простота проверки результатов операции;
- привлекательность для домохозяек, так как возмещение обычно более крупное, чем при других видах возмещения с отсрочкой;
- эффективна при борьбе с конкурентами, так как требует большего количества повторных покупок;
- не создает условий для жульничества потребителей.

Недостатки:

- занимает не мало времени, так как требует большого числа повторных покупок;
- требует строгого контроля за присутствием товара до окончания мероприятия и его изъятия из обращения после окончания.

Совмещенное возмещение с отсрочкой. Объединяются несколько товаров разных производителей в одном купоне. Цепочки купонов. Несколько товаров в одном купоне. Предлагается выбор потребителю. Проба качества. Нужно опробовать, например, все 10 товаров, тогда можно получить большую скидку. Подарок - качество. Потребитель может приобрести различные предметы для



использования их в качестве подарка и получить при этом значительную скидку.

Стимулирование натурой. Стимулирование натурой можно определить как предложение потребителю дополнительного количества какого-либо товара без прямой увязки с ценой.

Стимулирование натурой преследует две цели:

- дать потребителю дополнительное количество товара, что принципиально отличается от снижения цен, целью которого является экономия денег;

- придать более разносторонний и предметный характер контактам между производителем и потребителем.

Существуют два средства стимулирования натурой: премии и образцы.

Премии. Прямая премия. Вручается покупателю в момент акта покупки, так как она: либо заключена в самом товаре; либо прикреплена к упаковке товара; либо выплачивается потребителю в кассе.

Существуют три больших категорий прямых премий:

- премия для детей: часто представляет собой головоломки, наклейки, игрушки, и нередко увязываются с каким-либо событием (чемпионат мира по футболу) или ассоциируется с популярными персонами мультфильмов. Дети - главный, но вовсе не единственный объект применения прямых премий;

- полезная премия: адресована взрослым покупателям и призвана убедить их в практичности того или товара и побудить их совершить покупку. Должна быть оригинальной и каким-либо образом дополнять товар;

- премия, доставляющая удовольствие: обращена ко всем категориям потребителей и отражает стремление производителя доставить радость, создать новый стиль взаимоотношения с потребителем. Например, потребителю может предоставляться право самому выбирать себе премию, размер которой зависит от потраченной суммы.

Предложение прямой премии с привлечением торговой точки. Если стоимость товара недостаточно велика, но сравнима с размерами премии,

вполне соответствует имиджу данного товара, то к СТИС можно привлечь торговую точку: в дополнении к покупке товара, являющимся объектом СТИС, потребитель должен сделать другие покупки на определенную сумму.

Премия с отсрочкой. Покупатель должен отправить по указанному адресу доказательство покупки, после чего премия будет получена им на почте. Используется для создания постоянной клиентуры и обходится дешевле, так как все клиенты посылают купоны.

Образец - бесплатная передача товара в количестве, не имеющем чем коммерческой ценности и строго необходимом только для его опробования и оценки. Количество должно быть не более 7 процентов от продажной цены товара (по себестоимости). К некоторым товарам нельзя применить (к машинам, например), поэтому они могут предоставляться целиком на короткое время.

Активное предложение - это все виды стимулирования, которые требуют активного и избирательного участия потребителя. Существуют две обобщенные операции по стимулированию потребителя, имеющие в своей основе этот принцип: конкурсы, которые требуют от потребителя наблюдательности, сообразительности или смекалки, но которые никоим образом не делают ставку на игру случая; лотереи и игры, в которых можно принять участие, не делая покупок, и которые полностью или частично основаны на игре случая.

Оба приема имеют одну сильную сторону: к участию в них привлекается множество людей, которым предлагаются великолепные выигрыши, заставляющие мечтать. Игровой характер мероприятия является сильным инструментом воздействия на каждого человека, а возможность получения бесплатного приза представляет собой мощный побудительный мотив для участия.

Конкурсы. В то время, как премия оказывает на потребителя воздействие за счет возникновения у него уверенности в выигрыше, каким бы скромным он ни был, побудительным мотивом для участия в конкурсе является

привлекательность игры и дух соревнования. От всех участников требуется сделать определенное усилие, и каждый идет на это в надежде быть лучшим.

Конкурсы могут быть самыми разнообразными по форме и обращаться к самым разным качествам человеческой природы: памяти, воображению, дедукции, чувству юмора, сообразительности или знаниям.

Конкурсы, инициаторами которых являются торговые посредники. Примером может служить конкурс среди художников на самое необычное оформление витрины, который используется для создания атмосферы необычного события в той или иной торговой точке.

Конкурсы, организуемые прессой - для привлечения постоянных читателей.

Конкурсы, организуемые производителями. Существует три вида таких конкурсов:

– конкурсы для детей. Отличаются простотой и понятливостью. Призами в основном выступают игрушки;

– технические конкурсы. Проводятся среди профессионалов в какой-либо области, например среди архитекторов на лучший проект здания для головного офиса фирмы;

– семейные конкурсы. Составляют большую часть всех конкурсов, организуемых крупными фирмами. К этому приему часто прибегают производители товаров широкого потребления и предприятия сферы услуг. Принцип проведения таких конкурсов прост: следует поставить несложные вопросы для того, чтобы привлечь внимание домохозяек, их мужей и детей (поскольку предполагается участие всей семьи) и потребовать предоставления определенного количества доказательств покупки, предложив достаточно привлекательные для всех призы.

Призы. Предлагаемые призы играют решающую роль в успехе конкурса. Людей привлекают крупные, заставляющие мечтать о них выигрыши, отвечающие их личным ожиданиям.

Существуют особенно привлекательные крупные призы:

- туристические поездки, совпадающие по времени с каким-либо крупным спортивным событием;
- путевки для детей;
- автомашины, квартиры.

Не следует забывать, что для одного товара конкурс может проводиться не чаще раза в год.

Лотереи и игры. Виды игр. Различают три вида игр: лотереи, игры, основанные на теории вероятностей и стимулирующие игры типа лото, и производные от него.

Лотереи. Этот вид игр широко применяется фирмами, занимающимися продажей товаров по почте и крупными торговыми центрами.

Игры, основанные на теории вероятностей (мгновенные лотереи). В этих стимулирующих играх делается упор на развлекательность и на то, чтобы доставить публике удовольствие. Публика получает карточки с изображением определенного количества каких-либо элементов, скрытых под непрозрачной пленкой, которую необходимо стереть, чтобы проявились выигрышные элементы.

Лото. Основным видом лото является “взаимодополняющие половинки” две части одного послания необходимо соединить. Все игры, основанные на принципах лото, предполагают сбор игровых бюллетеней. Они часто проводятся в два этапа: немедленный розыгрыш крупных призов как при мгновенной лотерее и розыгрыш других призов путем сбора бюллетеней с целью восстановления рисунка или послания, лишь часть которого фигурирует на каждом из предлагаемых бюллетеней.

Стимулирование торговой сети. Сбыт товара представляет собой цепочку, связывающую предприятие-производителя с потребителем через промежуточные звенья: сбытовиков, торговых посредников, инициаторов покупки.

Для эффективного воздействия на потребителя требуется применение особых методов. Обычно именно на стимулирование возлагается задача поиска приемов, соответствующих каждой стадии в процессе сбыта.

Маркетинг изменил отношения между предприятием-производителем и торговой сетью; сбытовой аппарат может многое сказать о производителе, так как его уровень определяет коммерческую эффективность деятельности последнего. Если сбытовики не заинтересовались товаром, то торговая сеть также не проявит к нему интереса и производство данного товара очень скоро перестанет быть рентабельным. Если, напротив, сбытовикам товар не безразличен, то они сумеют убедить управляющего магазином и потребители купят данный товар.

Организация сбытовой сети зависит от каналов реализации, от объемов деятельности торговых посредников, типа товара и т.д.

Зная глубинные потребности собственных продавцов продукции (безопасность своего положения, ощущение своей принадлежности к предприятию, уважение к себе, стремление к самореализации), предприятие не станет постоянно стимулировать свои структурные подразделения, ответственные за сбыт. Стимулирование должно применяться в исключительных случаях и иметь четко поставленные цели. Только таким образом можно мобилизовать усилия сбытовиков на протяжении короткого отрезка времени.

Прибегая к стимулирующим мероприятиям, предприятие может достичь различных целей:

- каталогизировать товар. Коммерческий представитель часто чувствует себя неуверенно, сталкиваясь с новым товаром, который надо будет предложить торговой сети, проявляющей сдержанность по отношению к новинке. Операция по стимулированию продаж, организованная в этот момент, вдохновляет сбытовиков, внушает им чувство уверенности;

- увеличить количество товара, закупаемого торговой сетью. Придавая динамичность действиям сбытовиков благодаря конкурсам и премиям,

предприятие побуждает их изыскивать надежную аргументацию при представлении нескольких товаров такой клиентуре, которой нужен всего один из них. Тем самым оно добивается увеличения объема закупок. Когда сбыт продукции предприятия переживает застой и не может быть увеличен в достаточной степени, стимулирование даст новый импульс коммерческим представителям, которые, прилагая дополнительные усилия, смогут добиться, в конечном счете, превышения обычного объема заказов.

Таким же образом, если речь идет о товаре, сбыт которого ощутимо подвержен сезонным колебаниям, предприятие может добиться равномерного распределения продаж, воздействуя на собственные сбытовые подразделения в периоды снижения спроса.

Бороться против конкуренции. Столкнувшись с мощной рекламной кампанией конкурентов, предприятию необходимо без промедления перейти в контратаку: стимулирование, объектом которого становятся сбытовики, позволяет действовать оперативно, вовлекая их в борьбу.

Оживить обстановку на месте продажи товара. Прямой целью стимулирования может быть выгодное размещение товара в месте его продажи. В таком случае коммерческий представитель стремится достичь договоренности о размещении оборудования для рекламы на месте продажи и предлагает организовать мероприятия по оживлению торговли на выгодных для производителя условиях. В зависимости от достигнутых договоренностей об оживлении торговли и о выгодном размещении товара на месте продажи представитель предприятия сможет набрать очки для дальнейшего поощрения или сразу получить премию.

Операции по стимулированию, предпринимаемые с целью оказать воздействие на сбытовые подразделения предприятия, получили в последние годы стремительное распространение и привели к обратному эффекту в некоторых областях деятельности - продавцы ожидают стимулирования, чтобы завершить свою коммерческую программу. Поэтому любое стимулирование в области сбыта должно сохранять эксклюзивный характер и осуществляться под

строгим контролем. При этом важно иметь возможность быстро оценивать его рентабельность.

## 2 АНАЛИЗ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «76-ОЙЛ-АМУР»

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «Классик плюс»**

Предприятие ООО «Классик плюс» было зарегистрировано в городской администрации г. Благовещенска 11.03.2000 г., как предприятие, занимающееся

мелкооптовой и розничной торговлей, которое реализует запасные части для автомобилей и лодочных моторов.

Помещения реализации товаров предприятие снимает в аренду в здании, расположенном на территории авторынка, по адресу г. Благовещенск, ул. Воронкова 1.

В 2000 году численность работников составляла 4 человека, из них 2 продавца, 1 директор и 1 бухгалтер. В настоящее время количество работников увеличилось до 10 человек – 7 продавцов, директор, бухгалтер и менеджер отдела закупок. Организационная структура ООО «Классик плюс» представлена на рисунке 1.

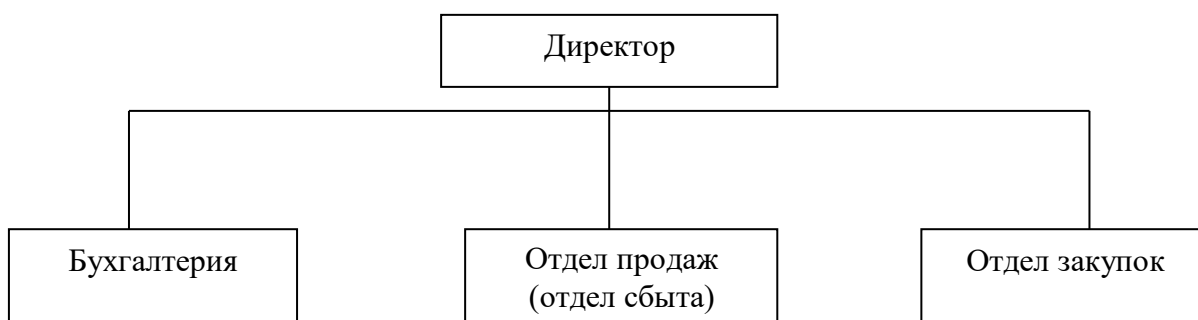


Рисунок 1 - Организационная структура ООО «Классик плюс»

На предприятии действует функциональная структура управления, показанная на рисунке 1. В функциональных структурах создаются функциональные звенья, наделенные полномочиями и ответственностью за результаты своей функциональной деятельности, т.е. принятие решений и контроль их исполнения.

К высшему уровню менеджмента относятся: директор.

К среднему уровню менеджмента:

- главный бухгалтер;
- старший менеджер отдела продаж (сбыта);
- менеджер по закупкам.

К нижнему уровню менеджмента относятся: продавцы магазина «Сафари», «Автовожж», «Автодеталь»



Средняя заработная плата работников торгового отдела в 2015 году составляла 9000 рублей, управленческого персонала – 15000 рублей. В дальнейшем ООО «Классик плюс» планирует повысить заработную плату работникам с целью стимулирования и повышения эффективности работы. Для работников административно-управленческого персонала используется сдельная оплата труда, в данном случае заработная плата напрямую зависит от выручки предприятия. Работники торговых точек получают заработную плату в виде оклада. В 2014 году было открыто еще два магазина – «Автоволяж» и «Автодеталь», которые также расположены в здании авторынка на втором этаже. Появление новых торговых точек позволило увеличить сбыт.

В таблице 2 представлены основные экономические показатели деятельности ООО «Классик плюс».

Таблица 2 - Экономические показатели деятельности предприятия

Показатели	2015 год	2016 год	2017 год	Отклонение, тыс. руб. (2004 от 2006 г)	Темп роста, в процентах (2004 к 2006)
Выручка от реализации, тыс. руб.	47821	57063	63203	+15382	132,17
Себестоимость продукции, тыс. руб.	36989	40101	43622	+6633	117,93
Чистая прибыль, тыс. руб.	1837	3032	3915	+2078	213,12
Рентабельность продаж, в процентах	3,8	5,3	6,2	+2,4	163,16
Рентабельность продукции, в процентах	4,9	7,6	8,9	+4	181,63

Как видно из таблицы, на протяжении трех анализируемых лет рентабельность продаж возросла на 2,4 %, тогда как рентабельность продукции увеличилась на 4 %.

Выручка от реализации выросла на 32 % по отношению к 2015 году, что составляет 15382 тыс. руб., при этом себестоимость реализованной продукции увеличилась на 6633 тыс. руб. что составляет 17,9 %. Увеличение цен на запасные части, а также увеличение товарооборота привело к резкому

изменению прибыли: по сравнению с 2015 годом это изменение составило +2078 тыс. руб. или 113,12 %.

В настоящее время ООО «Классик плюс» реализует более 1500 наименований запасных частей и работает с поставщиками из г. Владивостока.

Предприятие продолжает непрерывно развиваться. На предприятии работникам предоставляется пакет социальных гарантий. Это обязательное медицинское страхование, социальное страхование от производственных травм, оплачиваемый больничный, оплачиваемый отпуск.

Юридический статус предприятия – общество с ограниченной ответственностью. Свидетельство № 6932 РП от 11.03.2000 г., ИНН 280101718203, р/с 40802810103010100231 в Благовещенском ОСБ № 8636 г. Благовещенска. Юридический адрес: 675000 Амурская область, г. Благовещенск, ул. Калинина д. 142 кв. 215. Фактический адрес: 675000 Амурская область, г. Благовещенск, ул. Воронкова д. 1. Телефон: /4162/ 52-63-67, тел/факс /4162/ 37-66-51.

Данные для расчета финансовых показателей деятельности предприятия ООО «Классик плюс» представлены в таблица 3.

Таблица 3 - Исходные данные

в тысячах рублей

Показатели	2015 год	2016 год	2017 год
1	2	3	4
Нематериальные активы	5	2	1
Основные средства	1473	1848	1724
Незавершенное строительство	49	166	901
Запасы, в том числе	7384	5642	7357
Сырье и материалы	82	71	336

Продолжение таблицы 3

Показатели	2015 год	2016 год	2017 год
Затраты в незавершенном строительстве	77	211	212
Готовая продукция и товары для перепродажи	7179	5313	6773
Расходы будущих периодов	46	47	36
НДС	341	286	605
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 мес.)	4006	8714	11181
в том числе покупатели и заказчики	1311	2909	882
Денежные средства	465	514	1999

Прочие оборотные активы	1	2	3
Собственный капитал	10	10	10
Нераспределенная прибыль	5187	8194	10609
Займы и кредиты	3524	3706	4100
Кредиторская задолженность	5003	5264	9052
в том числе поставщики	4673	4707	5448
задолженность перед персоналом	7	36	13
задолженность перед государственными организациями	5	9	23
задолженность по налогам	141	82	66
прочие кредиторы	177	430	3502

Для того чтобы оценить структуру бухгалтерского баланса составим сравнительный аналитический баланс. Сравнительный аналитический баланс характеризует как структуру отчетной бухгалтерской формы, так и динамику отдельных ее показателей. Сравнительный аналитический баланс представлен в таблице 4.

Таблица 4 - Сравнительный аналитический баланс ООО «Классик плюс»

Показатели	Абсолютное отклонение (+/-)		Относительное отклонение, %	
	2017 от 2015	2017 от 2016	2017 от 2015	2017 от 2016
1	2	3	4	5
Нематериальные активы	-4	-1	-80,00	-50,00
Основные средства	+251	-124	+17,04	-6,71
Незавершенное строительство	+852	+735	+1738,78	+442,77
Запасы, в том числе	-27	+1715	-0,37	+30,40
Сырье и материалы	+254	+265	+309,76	+373,24
Затраты в незавершенном строительстве	+135	+1	+175,32	+0,47
Готовая продукция и товары для перепродажи	-406	+1460	-5,66	+27,48
Расходы будущих периодов	-10	-11	-21,74	-23,40
НДС	+264	+319	+77,42	+111,54
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 мес.)	+7175	+2467	+179,11	+28,31
в том числе покупатели и заказчики	-429	-2027	-32,72	-69,68

Продолжение таблицы 4

Показатели	Абсолютное отклонение (+/-)		Относительное отклонение, %	
	2017 от 2015	2017 от 2016	2017 от 2015	2015 от 2016
Денежные средства	+1534	+1485	+329,89	+288,91
Прочие оборотные активы	+2	+1	+200,00	+50,00
Собственный капитал	0	0	0,00	0,00
Нераспределенная прибыль	+5422	+2415	+104,53	+29,47

Займы и кредиты	+576	+394	+16,35	+10,63
Кредиторская задолженность	+4049	+3788	+80,93	+71,96
в том числе поставщики	+775	+741	+16,58	+15,74
задолженность перед персоналом	+6	-23	+85,71	-63,89
задолженность перед государственными организациями	+18	+14	+360,00	+155,56
задолженность по налогам	-75	-16	-53,19	-19,51
прочие кредиторы	+3325	+3072	+1878,53	+714,42

В 2017 году по сравнению с 2015 годом произошло резкое увеличение денежных средств вложенных в строительство (т.к. ООО «Классик плюс» осуществляет свою коммерческую деятельность на арендуемых площадях было принято решение о строительстве собственного помещения для торговли) - увеличились примерно в 17 раз, что составляет 852 тыс. руб., а по сравнению с 2016 годом это увеличение составило 442 % или 735 тыс. руб. В 2017 году по сравнению с 2016 годом произошло также увеличение запасов на 1715 тыс. руб., что составляет 30,4 %, в том числе за счет увеличения товаров для перепродажи на 1460 тыс. руб. Резко возросло количество оборотных средств за счет увеличения дебиторской задолженности на 7175 тыс. руб. по сравнению с 2015 годом, и на 2467 тыс. руб. по сравнению с 2016 годом.

В связи с тем, что предприятие начало строительство был взят кредит, что резко увеличило кредиторскую задолженность на 4049 тыс. руб. по сравнению с 2015 годом и на 3788 тыс. руб. по сравнению с 2016 г.

Однако на данном предприятии наблюдается увеличение нераспределенной прибыли на + 104,53 % по сравнению с 2004 г. и на +29,47 % по сравнению с 2016 г., что соответственно составляет 5422 тыс. руб. и 2415 тыс. руб.

Оценка ликвидности и платежеспособности ООО «Классик плюс».

Сама по себе структура имущества и даже ее динамика не дает ответ на вопрос, насколько выгодно для инвестора вложение денег в данное предприятие, а лишь оценивает состояние активов и наличие средств для погашения долгов.

Одним из показателей, характеризующих финансовое положение предприятия, является его платежеспособность, т.е. возможность наличными денежными ресурсами своевременно погашать свои платежные обязательства. В таблице 5 представлены результаты расчет оценки ликвидности предприятия ООО «Классик плюс».

Таблица 5 - Оценка ликвидности предприятия ООО «76-ойл-Амур»

Оценка ликвидности	2015 год	2016 год	2017 год
Величина собственных оборотных средств, тыс. руб.	3570	6188	7993
Маневренность собственных оборотных средств	0,123	0,083	0,250
Коэффициент текущей ликвидности	1,447	1,690	1,608
Коэффициент быстрой ликвидности	0,531	1,029	1,002
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,055	0,057	0,152
Доля оборотных средств в активах	0,996	0,989	0,959
Доля собственных оборотных средств активах	0,309	0,408	0,378
Доля запасов в оборотных активах	0,633	0,391	0,377
Доля собственных оборотных средств в покрытии запасов	0,488	1,044	1,004
Коэффициент покрытия запасов	1,537	2,469	2,205

Сопоставляя рекомендуемые значения коэффициентов ликвидности с расчетными их значениями, можно констатировать следующее. Значение коэффициента абсолютной ликвидности немного ниже рекомендуемого, он составляет 0,152 при рекомендуемом 0,2 – 0,25 отсюда следует, что денежных средств на счетах и в кассе в случае возникновения необходимости погасить свои обязательства будет достаточно.

Значение коэффициента быстрой ликвидности немного ниже рекомендуемого, но выше критического равного 1. Отсюда следует, что предприятие ограничено кредитоспособно.

Значение текущей ликвидности на 2017 год составил 1,608, что несколько выше рекомендуемого 1,5 и характеризует предприятие как ликвидное.

Значение коэффициента покрытия запасов в 2017 году составил 2,205 (при рекомендуемом от 2 до 2,5). Этот показатель является одним из показателей, по которым структура баланса может быть признана

неудовлетворительной, а предприятие может быть объявлено банкротом, если в ближайшие шесть месяцев предприятие не сможет восстановить свою платежеспособность.

Оценка финансовой устойчивости ООО «Классик плюс».

Финансовое состояние предприятия характеризуется системой показателей, отражающих состояние капитала в процессе его кругооборота и способность субъекта хозяйствования финансировать свою деятельность на фиксированный момент времени.

В процессе снабженческой, производственной сбытовой и финансовой деятельности происходит непрерывный процесс кругооборота капитала, изменяется структура средств и источников их формирования, наличие и потребность в финансовых результатах и как следствие финансовое состояние предприятия, внешним проявлением которого выступает платежеспособность. Результаты расчетов представлены в таблице 6.

Таблица 6 - Анализ финансовой устойчивости

в тысячах рублей			
Показатели	На начало периода	На конец периода	Изменение за год (+/-)
1	2	3	4
Источники собственных средств	5197	8204	10619
Внеоборотные активы	1527	2016	2626
Наличие собственных оборотных средств (1-2)	3670	6188	7993
Долгосрочные кредиты и заемные средства	100	0	0
Наличие собственных и долгосрочных заемных источников средств для формирования запасов и затрат (3+4)	3770	6188	7993
Краткосрочные кредиты и заемные средства			
Общая величина основных источников средств для формирования запасов и затрат (5+6)	3424	3706	4100
Общая величина запасов и затрат	7194	9894	12093
Излишек (+), недостаток (-) собственных оборотных средств (3-8)	12197	15158	21145
Излишек (+), недостаток (-) собственных оборотных и долгосрочных заемных средств для формирования запасов и затрат (5-8)	-8527	-8970	-13152

Продолжение таблицы 6

1	2	3	4
Излишек (+), недостаток (-) общей величины	-8427	-8970	-13152

основных источников средств для формирования запасов и затрат (7-8)			
Трехкомпонентный показатель типа финансовой устойчивости	-5003	-5264	-9052
	(0;0;0)	(0;0;0)	(0;0;0)

В таблице 7 представлены показатели по типам финансовой ситуации.

Таблица 7 - Сводная таблица показателей по типам финансовой ситуации

Показатели	Тип финансовой устойчивости			
	Абсолютная устойчивость	Нормальная устойчивость	Неустойчивое состояние	Кризисное состояние
$\Phi_c = \text{СОС-ЗЗ}$	$\Phi_c \geq 0$	$\Phi_c < 0$	$\Phi_c < 0$	$\Phi_c < 0$
$\Phi_T = \text{КФ-ЗЗ}$	$\Phi_T \geq 0$	$\Phi_T \geq 0$	$\Phi_T < 0$	$\Phi_T < 0$
$\Phi_o \geq \text{ВИ-ЗЗ}$	$\Phi_o \geq 0$	$\Phi_o \geq 0$	$\Phi_o \geq 0$	$\Phi_o < 0$

Анализ трехкомпонентного показателя типа финансовой устойчивости показывает, что у предприятия ООО «Классик плюс» сложилось кризисное финансовое состояние, так как у предприятия большой недостаток собственных оборотных средств, а в случае потери запасов трудно будет их восстановить.

## 2.2 Анализ внешней среды ООО «Классик плюс»

Анализ состояния рынка запасных частей.

Ситуация на рынке запасных частей остается достаточно стабильной. В последнее время отмечается некоторое оживление продаж, связанное с рядом сезонных факторов, в том числе с ростом объемов автоперевозок и более интенсивным использованием автотранспорта, а также плановым техническим обслуживанием и переходом на зимний период эксплуатации. Устойчивый спрос на запасные части к автомобилям способствует постоянному росту цен на них. Темпы подорожания запчастей остаются ниже темпов роста цен на автомобили, что свидетельствует об определенном насыщении рынка агрегатов, узлов и деталей к основным маркам машин (таблица 8).

Таблица 8 - Динамика цен на запасные части

Наименование	Цена, тыс. руб.	Относительное отклонение, %	Абсолютное отклонение, тыс.
--------------	-----------------	-----------------------------	-----------------------------

						руб.	
	2015	2016	2017	2017 от 2015	2017 от 2016	2017 от 2015	2017 от 2016
1 Фильтры	0,54	0,59	0,60	111,11	101,69	+11,11	+1,69
2 Опоры	0,95	1,01	1,02	107,37	100,99	+7,37	+0,99
3 Подшипники	0,72	0,81	0,85	118,06	104,94	+18,06	+4,94
4 Пыльники привода	0,24	0,28	0,29	120,52	103,57	+20,52	+3,57
5 Разное							
лампочки	0,10	0,11	0,15	145,80	136,36	+45,80	+36,36
брызговики	2,80	2,86	2,95	105,36	103,15	+5,36	+3,15
габариты	3,20	3,29	3,30	103,13	100,30	+3,13	+0,30
рабочий цилиндр сцепления	1,90	2,04	2,06	108,42	100,98	+8,42	+0,98
6 Ремкомплекты	3,40	3,50	3,70	108,82	105,71	+8,82	+5,71
7 Распылители	0,87	0,99	1,00	114,94	101,01	+14,94	+1,01
8 Ремни	0,39	0,42	0,45	115,38	107,14	+15,38	+7,14
9 Маслосъемные колпачки	0,25	0,36	0,38	152,00	105,56	+52,00	+5,56
10 Крестовины	0,51	0,64	0,68	133,33	106,25	+33,33	+6,25
11 Наконечники рулевые	0,41	0,59	0,61	148,78	103,39	+48,78	+3,39
12 Термостаты	0,52	0,68	0,71	137,23	104,41	+37,23	+4,41
13 Сайленблоки	0,34	0,39	0,41	120,84	105,13	+20,84	+5,13
14 Свечи	0,40	0,64	0,69	172,50	107,81	+72,50	+7,81
15 Стойки	2,85	2,91	2,98	104,56	102,41	+4,56	+2,41
16 Тяга рулевая	1,40	1,50	1,60	114,29	106,67	+14,29	+6,67
17 Стартеры	3,50	3,80	3,85	110,00	101,32	+10,00	+1,32
18 Линки стабилизатора	0,76	0,86	0,90	118,42	104,65	+18,42	+4,65
19 Амортизаторы	1,98	2,05	2,10	106,06	102,44	+6,06	+2,44
20 Помпы водяные	2,80	2,99	3,00	107,14	100,33	+7,14	+0,33
21 Приводы	1,80	1,99	2,00	111,11	100,50	+11,11	+0,50

Динамика рыночных цен на запасные части к автомобилям носит волнообразный характер. После заметного подорожания запчастей в начале прошлого года цены длительное время оставались неизменными, а по некоторым позициям (аккумуляторные батареи, отопители, тормозная аппаратура) было отмечено даже некоторое их снижение. В мае вновь начался рост цен, ускорившийся в сентябре. За прошлый год наибольший прирост цен (5 – 7 %) отмечен по запасным частям групп 6, 8, 9, 10, 14 и 16. Медленнее росли цены на изделия групп 3, 4, 12, и 18. Прирост цен по ним составил 3 – 4 %. По подавляющему большинству изделий других групп увеличение цен колебалось от 1 до 2 %.



Имеющаяся статистика по продажам запчастей показывает, что повышенным спросом по-прежнему пользуются детали двигателя (в том числе поршни, головки цилиндров, коленчатые валы), системы питания (топливные насосы, распылители, форсунки, топливные фильтры), системы охлаждения (насосы водяные, крыльчатки вентиляторов), а также элементы электрооборудования.

На развитие отечественного рынка запасных частей, помимо производства, влияет и ряд других факторов, в том числе социальных. Один из них – форма собственности автомобиля. Исследования специалистов, в том числе и Минтранса РФ, показывают, что условия эксплуатации и технического обслуживания автотранспортных средств, находящихся в государственной и частной собственности существенно отличаются друг от друга. В частности, коэффициенты использования парка автомобилей, арендуемых или находящихся в частном владении, в 2–2,5 раза выше государственных, а наработка до отказа больше на 30–50 %.

Более высокая надежность арендуемых и частных транспортных средств достигается, как показывает анализ, за счет качественного техобслуживания и ремонта (своевременная диагностика, качественные запчасти и материалы, достаточная квалификация технического персонала). Обслуживание транспортных средств на фирменных технических центрах повышает эксплуатационные расходы, но и увеличивает реальные годовые и общие ресурсы автомобилей и таким образом затраты окупаются дополнительной прибылью. В результате медленно, но необратимо, меняется структура продаж запчастей: растет доля систем и механизмов более качественных, надежность которых гарантирует производитель или дилер. Кроме того, расширяется ассортимент применяемого современного диагностического оборудования и приборов, новейшего оборудования для обслуживания и ремонта автотехники.

В текущем году заметно усилилась тенденция вытеснения мелких торговцев запасными частями к автомобилям более крупными посредниками – официальными дилерами (дистрибьюторами) заводов. Среди них можно

выделить две большие группы. Первая – это фирмы, специализирующиеся на продаже определенных групп систем и механизмов, в том числе двигателей, топливной аппаратуры, радиаторов, тормозных систем и т.д. Как правило, они тесно связаны с заводами-производителями соответствующих систем, их продукция достаточно качественна, цены – заводские или близкие к ним. К второй группе следует отнести оптовые склады запасных частей. Они отличаются широким ассортиментом изделий на основные марки отечественных, а также белорусских и украинских грузовиков. Качество запчастей здесь может быть самым различным (изделия от разных производителей) и цены могут быть значительно ниже.

В последнее время сами заводы-изготовители запчастей стали более активно включаться в продажу своей продукции. Сбытовые службы обеспечивают отгрузку железнодорожным транспортом, принимают часто любую форму оплаты, используют гибкую систему скидок. Все более широко используется «заказ» и непосредственно от потребителя, и через посредника в регионе (населенном пункте). Срок реализации заказа составляет от 2–3 до 10 дней, доставка по городу часто бесплатная. Центрам технического обслуживания предлагается централизованная поставка запасных частей или размещение в центрах склада для расширения объема реализации.

В целях совершенствования сбыта заводы, и дилеры стремятся использовать опыт зарубежных компаний по организации эффективных товаропроводящих систем. Широкое применение компьютеров и средств электронной связи создают благоприятные возможности для осуществления заказов, учета поставок, хранения и реализации запчастей. Большинство крупных фирм имеют сайты в Интернете, но используются они пока преимущественно для рекламы.

Возвращаясь к ценам на запасные части к автомобилям, заметим, что в целом динамика рыночных цен на них пока отстает от уровня инфляции в стране. Это дает основание полагать, что в годовом исчислении рост цен не будет выше прошлогоднего и может составить в среднем 10–12 %.

В 2017 году в России было продано примерно 1 млн. 800 тысяч автомобилей. Это на 200 тысяч штук больше, чем в прошлом году. По данным Минтранса РФ, к 2021 году рынок легковых автомобилей составит 2,6-2,8 млн. автомобилей в год, что в денежном выражении составит примерно \$ 31 млрд.

В Минпромэнерго полагают, что на 25 % таможенный барьер перекрывается ростом платежеспособного спроса населения. В этих условиях возможны две альтернативы развития ситуации на рынке легковых автомобилей: продолжение наращивания импортных поставок на фоне сохраняющихся таможенных барьеров, либо стимулирование развития производства внутри страны.

Текущая структура российского рынка запасных частей существенно отличается от мировой - соответствующие значения первичного и вторичного рынка составляют 47 % и 53 % соответственно. Среди факторов, объясняющих отличие российской структуры рынка от общемировой, можно выделить следующие:

- высокая доля дешевых российских моделей в автопарке;
- низкое качество продукции отечественного автопрома, приводящее к преждевременным поломкам деталей и узлов отечественных автомобилей;
- возрастная структура автомобильного парка страны, постоянно требующего ухода и ремонта;
- невысокое качество автомобильных дорог по сравнению с развитыми странами;
- высокая аварийность;
- высокая наценка на запасные части как следствие высокого спроса и сравнительно низкой конкуренции (до последних лет);
- неразвитый рынок запасных частей и, как следствие, наличие избыточных звеньев в каналах распределения.

Из общего объема денежных доходов в 2017 году население области израсходовало на покупку товаров и оплату услуг 26718,4 млн. руб. (84,4 %), оплату обязательных платежей и добровольных взносов - 3041,8 млн. руб. (9,6 %), покупку валюты - 1401,6 млн. руб. (4,4 %).

Увеличение расходов населения на покупку товаров (а в частности

приобретение транспортных средств) должно стимулировать продавцов на увеличение объемов реализации запасных частей к автомобилям.

### 2.3 Анализ факторов макросреды функционирования ООО «Классик плюс»

Анализ среды – очень важный элемент стратегического управления предприятием, требующий внимательного отслеживания происходящих в среде процессов, оценки факторов и установления связей между факторами и теми сильными и слабыми сторонами, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде и их влияния на текущую деятельность предприятия. Анализ среды, в которой работает ООО «Классик плюс» представлен в таблице 9.

Таблица 9 - Анализ факторов макросреды

Группа факторов	Фактор	Тенденция развития	Проявление	Возможная реакция предприятия
1 Экономические	1.1 Уровень инфляции	Возможна стабилизация	При увеличении инфляции обесценивание денежных средств	Учет уровня инфляции при установлении цен на товары
	1.2 Уровень реального дохода населения	Возможно увеличение	Увеличение уровня покупательской способности населения	Реализация продукции по более высоким ценам
	1.3 Энерготарифы	Возможно увеличение	Увеличение себестоимости товаров и услуг	Выпуск продукции с наименьшими издержками
	1.4 Налоговые ставки	Возможно повышение	Отток денежных средств из сферы производства в бюджет	Изыскание путей минимизации налогов
	1.5 Безработица	Высокий уровень сохраняется	Удешевление рабочей силы и увеличение числа претендентов на рабочее место	Формирование рациональной кадровой политики. Пополнение штата сотрудников службы сбыта
2 Правовые	2.1 Несовершенство законодательной базы	Тенденции стабилизации	Ущемление интересов производственной сферы	Изыскание путей для эффективной работы
3 Политические	3.1 Нестабильность в обществе	Тенденции не ясны	Развитие инвестиционного процесса и банковского кредитования бизнеса	Расширение торговли за счет банковского кредитования
4 Международные	4.1 Либерализация внешнеэкономич	Тенденции сохраняются	Появление новых рынков сбыта продукции	Поиск новых зарубежных партнеров и поставщиков

	еской деятельности, сотрудничества			
--	------------------------------------	--	--	--

Продолжение таблицы 9

1	2	3	4	5
Группа факторов	Фактор	Тенденция развития	Проявление	Возможная реакция предприятия
5 Социальные	5.1 Мобильность населения	Тенденции роста сохраняются	Отток работников	Совершенствование системы стимулирования труда
	5.2 Уровень образования	Тенденции роста сохраняются	Увеличение числа высокообразованных специалистов	Рациональный подбор кадров
6 НТП	6.2 НТП в социальной сфере	Тенденции роста сохраняются	Рост уровня потребностей населения	Маркетинговые исследования, разработка новых продуктов

Социально-демографическая среда ООО «76-ойл-Амур».

С 2013 года в Амурской области отмечается сокращение численности населения (рисунок 2). За период с 2013 по 2016 годы оно сократилось на 55,6 тыс. человек или на 7,6 %. Численность городского населения уменьшилась на 9,1 %, сельского - на 4,7 %.

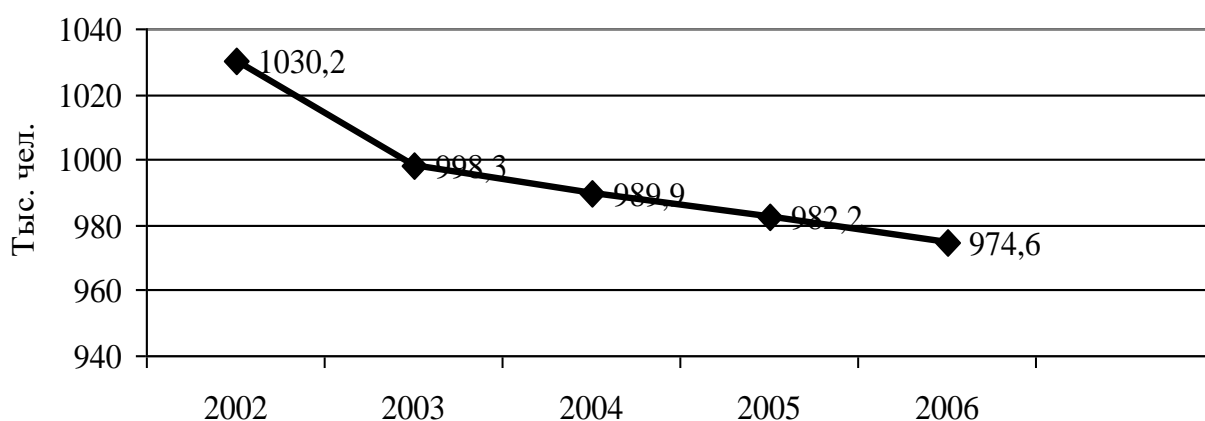


Рисунок 2 - Численность постоянного населения Амурской области

Сокращение численности населения Амурской области не сказывается на емкости рынка запасных частей, так как основным фактором потребления этой продукции являются доходы населения, чем они выше, тем больше

обоснованной потребности в удовлетворении социальных нужд, как то улучшение жилищных условий, приобретение транспортных средств и бытовой техники и т.п. В настоящее время в городе Благовещенске на учете стоит более 70 тысяч транспортных средств.

Динамика изменения доходов населения представлена на рисунке 3.

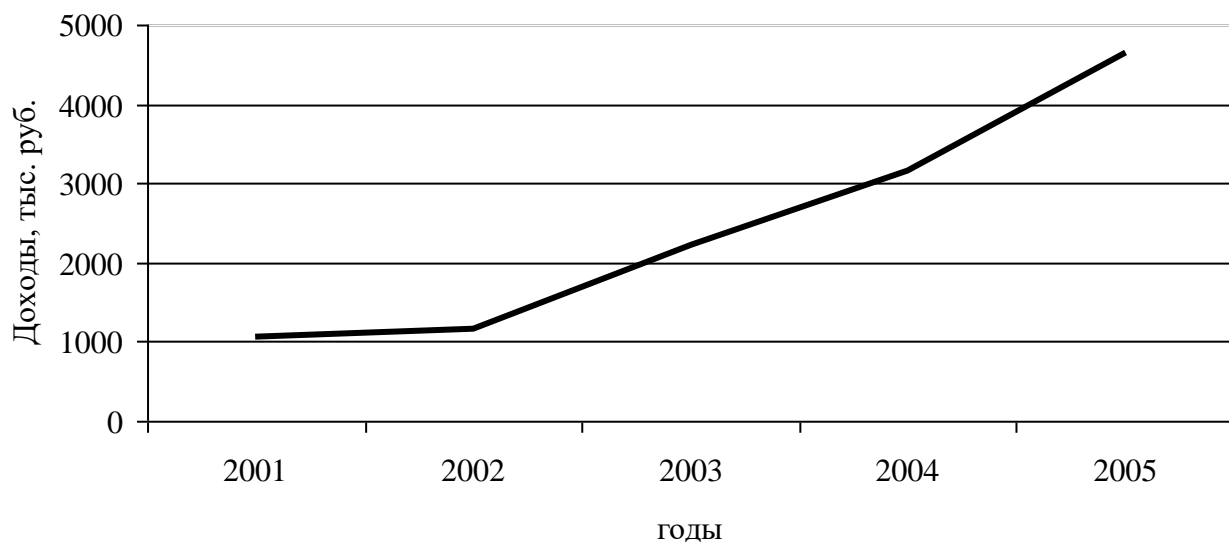


Рисунок 3 - Динамика изменения доходов населения

Структура использования денежных доходов. За последние годы структура денежных доходов и удельный вес расходов в денежных доходах населения претерпела некоторые изменения, рисунок 4.

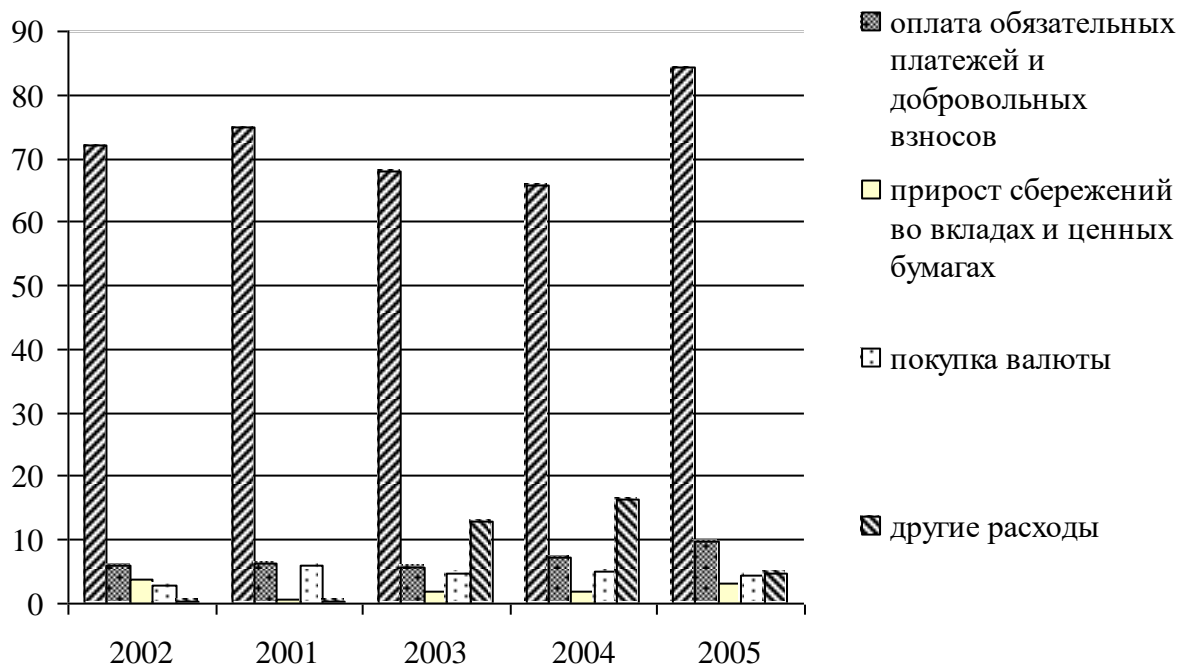


Рисунок 4 - Структура использования денежных доходов

Из общего объема денежных доходов в 2016 году население области (по оценке) израсходовало на покупку товаров и оплату услуг 26718,4 млн. руб. (84,4 %), оплату обязательных платежей и добровольных взносов - 3041,8 млн. руб. (9,6 %), покупку валюты - 1401,6 млн. руб. (4,4 %).

Увеличение расходов населения на покупку товаров (а в частности приобретение транспортных средств) должно стимулировать продавцов на увеличение объемов реализации запасных частей к автомобилям.

Экономическая среда ООО «Классик +».

В 2017 году в России было продано примерно 1 млн. 800 тысяч автомобилей. Это на 200 тысяч штук больше, чем в прошлом году. По их данным, к 2021 году рынок легковых автомобилей составит 3,6 - 3,8 млн. автомобилей в год, что в денежном выражении составит примерно \$31 млрд.

В Минпромэнерго полагают, что 25 % таможенный барьер перекрывается ростом платежеспособного спроса населения. В этих условиях возможны две альтернативы развития ситуации на рынке легковых автомобилей: продолжение наращивания импортных поставок на фоне сохраняющихся

таможенных барьеров, либо стимулирование развития производства внутри страны.

Мировой рынок автомобильных компонентов (800 млрд. долл. в 2015 г.) подразделяется на первичный (компоненты, используемые для производства автомобилей) и вторичный (запасные части). По данным НАПАК (Национальной Ассоциации производителей автомобильных компонентов), доля мирового первичного рынка автокомпонентов в 1998 г. составляла около 75 %, а доля вторичного - около 25 %.

Текущая структура российского рынка запасных частей существенно отличается от мировой - соответствующие значения первичного и вторичного рынка составляют 47 % и 53 % соответственно. Среди факторов, объясняющих отличие российской структуры рынка от общемировой, можно выделить следующие:

- высокая доля дешевых российских моделей в автопарке;
- низкое качество продукции отечественного автопрома, приводящее к преждевременным поломкам деталей и узлов отечественных автомобилей;
- возрастная структура автомобильного парка страны, постоянно требующего ухода и ремонта;
- невысокое качество автомобильных дорог по сравнению с развитыми странами;
- высокая аварийность;
- высокая наценка на запасные части как следствие высокого спроса и сравнительно низкой конкуренции (до последних лет);
- неразвитый рынок запасных частей и, как следствие, наличие избыточных звеньев в каналах распределения.

Научно-техническая среда ООО «Классик плюс».

Передача разработки деталей и модулей от производителей автомобилей поставщикам компонентов автоматически вызывает необходимость передачи исследований в этой области. Это приводит к перераспределению расходов.



Около 3 % от всех издержек автопроизводителя переходят к производителям компонентов.

Автопроизводители и их поставщики вынуждены удовлетворять растущие требования потребителей и законодателей по производству все более экономичных автомобилей с пониженным содержанием вредных выбросов в атмосферу. Данное обстоятельство становится исключительно важным. Строгие стандарты в США (Strict corporate average fuel и требования Управления по охране окружающей среды), а также европейские стандарты Евро-4 и Евро-5 вынуждают автопроизводителей фокусироваться на новых технологиях (включая доработку дизелей и проекты по гибридным двигателям), позволяющих производить автомобили, качество которых соответствует ужесточаемым правительственным требованиям.

Поставщики компонентов, соответствующих этим требованиям, обладают значительным конкурентным преимуществом, поскольку позволяют автопроизводителю сократить сроки разработки нового продукта.

Политическая среда функционирования ООО «Классик плюс».

Развитие инвестиционного процесса и банковского кредитования бизнеса позволит улучшить состояние предприятий занимающихся данным видом деятельности.

Природная среда функционирования ООО «Классик плюс».

Автопроизводители и поставщики запасных частей для автомобилей в настоящее время стремятся удовлетворять растущие потребности потребителей и законодателей по производству все более экономичных автомобилей с пониженным содержанием вредных выбросов в атмосферу. Данное обстоятельство становится исключительно важным. Строгие стандарты в США (Strict corporate average fuel и требования Управления по охране окружающей среды), а также европейские стандарты Евро-4 и Евро-5 вынуждают автопроизводителей фокусироваться на новых технологиях (включая доработку дизелей и проекты по гибридным двигателям),

позволяющих производить автомобили, качество которых соответствует ужесточаемым правительственным требованиям.

#### 2.4 Анализ рынка сбыта запасных частей в г. Благовещенске

В настоящее время в Благовещенске насчитывается примерно 70 тыс. транспортных средств, из них более 65 % иностранного производства (рисунке 5).

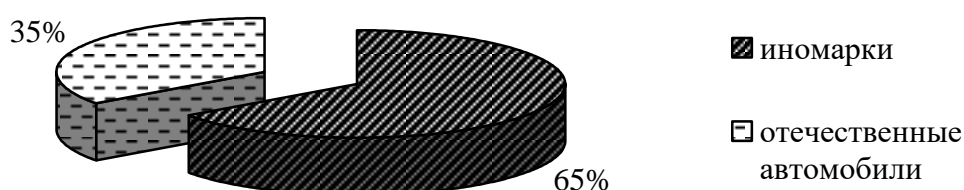


Рисунок 5 - Структура автопарка г. Благовещенск

Так как ООО «Классик плюс» специализируется на продаже запасных частей к автомобилям японского производства, то основной целевой аудиторией будут являться владельцы японских автомобилей: их количество составляет 45,5 тыс. единиц.

ООО «Классик плюс» расположено на территории авторынка г. Благовещенск, число продавцов запасных частей реализовывающих их на улице составляет 15, а в здании авторынка 12, причем из них 3 магазина принадлежат ООО «Классик плюс»

Основную конкуренцию по продаже запасных частей из «уличных» торговцев авторынка составляют 5 продавцов: ЧП Мишин Н.Т., ЧП Иванов С.А., ЧП Смирнов Р.А., ЧП Лесков П.В. и ЧП Андреевский С.С., так как именно эти предприятия занимаются продажей запасных частей к автомобилям

японского производства. В таблице 10 представлены группы ассортимента запасных частей для автомобилей.

Таблица 10 - Группы ассортимента запасных частей для автомобилей

Номер группы	Наименование группы
01	Для ходовой части автомобиля
02	Для двигателя
03	Автооптика
04	Для кузова (двери, капоты, багажники, стекла, фурнитура и т.п.)
05	Для салона автомобиля (запасные части для панели управления)
06	Для рулевой системы
07	Для системы охлаждения
08	Для топливной системы
09	Для масляной системы
010	Для кондиционера
011	Для системы электроснабжения
1	Автокосметика (масла и др.)
2	Автоаксессуары

В таблице 11 представлен сравнительный анализ магазинов, расположенных в здании авторынка, по назначению запасных частей и их ассортименту.

Таблица 11 - Сравнительный анализ

Наименование магазина	Владелец магазина	Назначение запасных частей	Ассортимент (номер группы см. таб. 15)
«Сафари»	ООО «Классик плюс»	Японские автомобили	01, 02, 06, 07, 08, 09, 011
«Автодеталь»	ООО «Классик плюс»	Японские автомобили	01, 02, 06, 07, 08, 09, 011
«Автовож»	ООО «Классик плюс»	Японские автомобили	01, 02, 06, 07, 08, 09, 011
«Самурай»	ЧП Плохотин Р.О.	Японские автомобили	Все группы
«Тойота»	ЧП Плохотин Р.О.	Японские автомобили	Все группы
«Автокосметика»	ЧП Петровский А.А.	Японские и отечественные автомобили	1, 2
«Амур-Лада»	ЧП Богданов П.В.	Отечественные автомобили	01, 02, 03, 06, 08, 09
«Автомакс»	ЧП Шапринюк С.С.	Японские и отечественные автомобили	01, 02, 03, 06, 07, 08, 09, 011
«Лидер»	ЧП Шапринюк С.С.	Отечественные автомобили	01, 02, 03, 06, 07, 08, 09, 011
«Автомагнитолы»	ЧП Елисеев О.А.	Японские и отечественные автомобили	2

«Престиж»	ЧП Лесева Н.В.	Отечественные автомобили	01, 02, 03, 06, 08, 09
«Автостекло»	ЧП Бунин В.В.	Японские и отечественные автомобили	04, 03

Таким образом, основными конкурентами являются ЧП Плохотин Р.О., ЧП Петровский А.А., ЧП Шапринюк С.С., ЧП Елисеев О.А., ЧП Бунин В.В., причем ЧП Петровский А.А. и ЧП Елисеев О.А. занимаются реализацией автокосметики и автоаксессуаров для автомобилей, а ЧП Бунин В.В. – продажей запасных частей для автооптики и кузовщиной, эти товарные группы отсутствуют в ассортименте ООО «Классик плюс», следовательно, число наиболее значимых конкурентов составляет 2.

Анализ динамики сбыта за 2015-2017 годы.

От рынков сбыта зависят объем продаж, средний уровень цен, выручка от реализации продукции, сумма полученной прибыли. В первую очередь необходимо изучить динамику положения каждого вида продукции на рынке сбыта за последние годы.

В результате проведенного анализа было выявлено, что основными покупателями запасных частей, реализуемых ООО «Классик плюс» являются владельцы личных и арендованных автомобилей, а также предприятия, занимающиеся ремонтом автомобилей (станции техобслуживания и авторемонты). Данные о выручке от реализации запасных частей представлены в таблице 12.

Таблица 12 - Выручка от реализации запасных частей в зависимости от потребителей

в тысячах рублей

Потребители запасных частей	2015 год		2016 год		2017 год	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Авторемонты	25687,72	53,72	35191,36	61,66	35042,19	55,44
Владельцы личных автомобилей	22134,08	46,28	21882,01	38,34	28160,81	44,56
Итого	47821,8	100	57073,37	100	63203	100

Таким образом, в течение трех анализируемых лет, авторемонты приносят большую долю выручки, в 2015 году она составляла 53,72 % от общей выручки, в 2016 году она увеличилась до 61,66 %, в 2017 она несколько

снизилась и составила 55,44 % от общей выручки. В таблице 13 представлены данные о прибыли и рентабельности продаж запасных частей в зависимости от вида потребителей.

Рентабельность продаж запасных частей авторемонтам несколько ниже, чем владельцам собственных автомобилей, так как для этой категории (авторемонтам) покупателей ООО «Классик плюс» предоставляет скидки на товар. Большое влияние на финансовое состояние предприятия и его результаты деятельности оказывает состояние материальных запасов. В целях нормального протекания торгово-технологического процесса и сбыта товаров, запасы должны быть оптимальными, накопление больших запасов свидетельствует о спаде активности предприятия. Расчет товарооборачиваемости товарных запасов представлен в таблице 13.

Таблица 13 - Товарооборачиваемость товарных запасов запасных частей

Потребители запасных частей	2015 год		2016 год		2017 год	
	Средне-годовые ТЗ, тыс. руб.	Товаро-оборачиваемость, в днях (в оборотах)	Средне-годовые ТЗ, тыс. руб.	Товаро-оборачиваемость, в днях (в оборотах)	Средне-годовые ТЗ, тыс. руб.	Товаро-оборачиваемость, в днях (в оборотах)
Авторемонты	436,81	6,5 (55,38)	615,85	6,3 (57,14)	593,77	6,1 (59,02)
Владельцы личных автомобилей	347,46	7,5 (48)	348,42	8,1 (44,44)	411,61	7,9 (45,57)

Ускорение товарооборачиваемости товарных запасов в 2017 году по сравнению с 2015 годом составило  $6,5 - 6,1 = 0,4$  дня (для авторемонтов), что привело к высвобождению средств на сумму 38,94 тыс. руб., при этом ускорение товарооборачиваемости в числе оборотов составило  $59,02 - 55,38 = 3,64$  оборота.

Для владельцев личного автотранспорта ускорение составило также 0,4 дня, высвободив при этом средств на сумму 20,84 тыс. руб.

Ускорение товарооборачиваемости способствует быстрому высвобождению оборотных средств, чем меньше период оборачиваемости, тем меньше при прочих равных условиях коммерческий цикл, что в конечном итоге влияет на увеличение выручки от реализации и прибыли предприятия.

Ассортимент магазинов «Сафари», «Автовож» и «Автодеталь» ООО «Классик плюс» насчитывает около 1500 наименований товаров различающихся по марке, виду, разновидности и т.п.

В целом ассортимент данных магазинов можно разделить на несколько групп: -фильтры (масляные, воздушные, топливные); - опоры (шаровые); - подшипники (подвесной); - пыльники привода; - разное (лампочки, брызговики, габариты, привод, рабочий цилиндр сцепления); - ремкомплекты; - распылители; - ремни (ГРМ, клиновые, ручейковые); - маслоъемные колпачки; - крестовины; -наконечники рулевые; - термостаты; - сайленблоки; - свечи (зажигания, накаливания); - стойки; - тяга рулевая; - стартеры; - линки стабилизатора; - амортизаторы; - помпы водяные; - приводы.

В таблицах 15-17 представлен анализ динамики сбыта за 2015-2017 год в разрезе розничной и мелкооптовой продаж.

Таблица 14 – Динамика сбыта в 2015 году

Наименование запасных частей	Объем продаж, шт.		Цена, тыс. руб.		Себестоимость, тыс. руб.	Прибыль, тыс. руб.		Выручка, тыс. руб.		Рентабельность,	
	В розницу	Оптом	В розницу	Оптом		В розницу	Оптом	В розницу	Оптом	В розницу	Оптом
1 Фильтры	1500	1440	0,55	0,53	0,42	201,92	165,05	825,00	763,20	24,48	21,63
2 Опоры	580	720	0,97	0,89	0,73	138,75	114,65	562,60	640,80	24,66	17,89
3 Подшипники	1300	1600	0,79	0,71	0,60	247,00	176,00	1027,00	1136,00	24,05	15,49
4 Пыльники привода	1075	1425	0,26	0,23	0,17	94,73	82,83	279,50	327,75	33,89	25,27
5 Разное									0,00		
-лампочки	640	860	0,12	0,099	0,08	23,70	13,79	76,80	85,14	30,86	16,19
-брызговики	620	780	2,81	2,79	2,12	427,05	521,65	1742,20	2176,20	24,51	23,97
-габариты	690	710	3,22	3,19	2,29	644,66	642,04	2221,80	2264,90	29,02	28,35
-раб цилиндр сцепления	580	620	1,91	1,87	1,54	211,87	201,68	1107,80	1159,40	19,12	17,39
6 Ремкомплекты	354	446	3,40	3,38	2,62	277,75	341,02	1203,60	1507,48	23,08	22,62
7 Распылители	369	431	0,87	0,86	0,63	90,07	100,90	321,03	370,66	28,06	27,22
8 Ремни	452	548	0,39	0,38	0,30	39,63	42,57	176,28	208,24	22,48	20,44
9 Маслоъемные колпачки	1078	1322	0,25	0,24	0,19	63,77	64,99	269,50	317,28	23,66	20,48
10 Крестовины	245	335	0,52	0,5	0,43	23,28	25,13	127,40	167,50	18,27	15,00
11 Наконечники рулевые	365	435	0,41	0,4	0,34	24,94	25,38	149,65	174,00	16,67	14,58
12 Термостаты	397	553	0,55	0,51	0,38	67,32	71,65	218,35	282,03	30,83	25,40
13 Сайленблоки	421	528	0,37	0,33	0,31	25,91	11,38	155,77	174,24	16,63	6,53
14 Свечи	1165	1630	0,42	0,39	0,33	110,44	105,62	489,30	635,70	22,57	16,61
15 Стойки	1200	1600	2,86	2,84	2,14	860,57	1115,43	3432,00	4544,00	25,07	24,55
16 Тяга рулевая	350	450	1,41	1,38	1,08	116,58	136,38	493,50	621,00	23,62	21,96
17 Стартеры	410	490	3,54	3,49	2,41	461,74	527,34	1451,40	1710,10	31,81	30,84
18 Линки стабилизатора	420	480	0,78	0,74	0,58	82,06	74,58	327,60	355,20	25,05	21,00
19 Амортизаторы	1200	1340	1,98	1,97	1,65	396,00	428,80	2376,00	2639,80	16,67	16,24
20 Помпы водяные	760	840	2,80	2,78	2,33	354,67	375,20	2128,00	2335,20	16,67	16,07
21 Приводы	540	610	1,80	1,79	1,37	230,02	253,73	972,00	1091,90	23,66	23,24
						5214,43	5617,77	22134,08	25687,72	23,56	21,87
						10832,20		47821,8		22,65	

Таблица 15 - Динамика сбыта в 2016 году

Наименование запасных частей	Объем продаж, шт.		Цена, тыс. руб.		Себестоимость, тыс. руб.	Прибыль, тыс. руб.		Выручка, тыс. руб.		Рентабельность, %	
	В розницу	Оптом	В розницу	Оптом		В розницу	Оптом	В розницу	Оптом	В розницу	Оптом
1 Фильтры	1420	1580	0,59	0,58	0,41	260,01	273,50	837,8	916,4	31,03	29,85
2 Опоры	504	896	1,01	1,00	0,75	129,16	220,66	509,04	896	25,37	24,63
3 Подшипники	1080	1920	0,81	0,80	0,65	174,96	291,84	874,8	1536	20,00	19,00
4 Пыльники привода	1015	1805	0,29	0,28	0,20	91,37	144,38	294,408	505,344	31,03	28,57
5 Разное											
-лампочки	626	1114	0,11	0,10	0,08	16,23	17,71	68,904	111,36	23,55	15,90
-брызговики	522	928	2,86	2,85	2,04	426,55	749,03	1492,92	2644,8	28,57	28,32
-габариты	536	954	3,30	3,29	2,35	509,58	896,38	1770,12	3137,344	28,79	28,57
-раб цилиндр сцепления	472	838	2,04	2,03	1,59	213,96	371,99	962,064	1701,952	22,24	21,86
6 Ремкоплекты	315	536	3,50	3,49	2,50	314,50	530,15	1100,75	1868,895	28,57	28,37
7 Распылители	352	599	0,99	0,98	0,71	97,64	160,26	347,985	586,53	28,06	27,32
8 Ремни	407	693	0,42	0,41	0,30	48,84	76,23	170,94	284,13	28,57	26,83
9 Маслосъемные колпачки	918	1562	0,36	0,35	0,27	85,64	130,20	330,336	546,84	25,93	23,81
10 Крестовины	280	476	0,65	0,63	0,45	56,63	86,90	181,818	300,0564	31,15	28,96
11 Наконечники рулевые	370	630	0,59	0,57	0,44	56,60	83,77	218,3	359,1	25,93	23,33
12 Термостаты	407	693	0,68	0,67	0,50	73,26	117,81	276,76	464,31	26,47	25,37
13 Сайленблоки	370	630	0,41	0,39	0,31	36,63	49,14	152,07	245,7	24,09	20,00
14 Свечи	1170	1830	0,67	0,66	0,41	300,80	452,19	783,9	1207,8	38,37	37,44
15 Стойки	1170	1830	2,93	2,90	1,88	1231,52	1871,32	3428,1	5307	35,92	35,26
16 Тяга рулевая	351	549	1,52	1,50	1,11	143,52	213,50	533,52	823,5	26,90	25,93
17 Стартеры	390	610	3,80	3,78	2,59	473,84	728,93	1482	2305,8	31,97	31,61
18 Линки стабилизатора	410	641	0,87	0,86	0,66	85,37	127,11	356,265	550,83	23,96	23,08
19 Амортизаторы	1131	1769	2,07	2,06	1,37	791,70	1220,61	2341,17	3644,14	33,82	33,50
20 Помпы водяные	761	1190	3,00	2,99	2,06	713,30	1103,77	2281,5	3556,605	31,26	31,03
21 Приводы	546	854	1,99	1,98	1,47	281,70	432,06	1086,54	1690,92	25,93	25,55
						6613,28	10349,44	21882,01	35191,36	30,22	29,41
						16962,71		57073,37		29,72	
						16962,00		57063		29,73	



Таблица 16 - Динамика сбыта в 2017 году

Наименование запасных частей	Объем продаж, шт.		Цена, тыс. руб.		Себестоимость, тыс. руб.	Прибыль, тыс. руб.		Выручка, тыс. руб.		Рентабельность,	
	В розницу	Оптом	В розницу	Оптом		В розницу	Оптом	В розницу	Оптом	В розницу	Оптом
1 Фильтры	1429	2057	0,62	0,6	0,41	294,72	382,98	886,14	1234,04	33,26	31,03
2 Опоры	656	944	1,02	1,01	0,73	191,18	265,67	669,12	953,44	28,57	27,86
3 Подшипники	1251	1800	0,86	0,84	0,61	316,20	419,03	1075,43	1511,58	29,40	27,72
4 Пыльники привода	1189	1711	0,30	0,28	0,21	110,41	124,66	356,70	479,08	30,95	26,02
5 Разное			0,00		0,00						
-лампочки	697	1003	0,15	0,13	0,11	29,87	22,93	104,55	130,39	28,57	17,58
-брызговики	615	885	2,98	2,95	2,11	536,81	745,93	1832,70	2610,75	29,29	28,57
-габариты	636	915	3,30	3,28	2,36	599,19	843,95	2097,15	2999,56	28,57	28,14
-раб цилиндр сцепления	615	885	2,07	2,06	1,58	298,51	420,72	1273,05	1823,10	23,45	23,08
6 Ремкомплекты	546	754	3,71	3,69	2,64	583,69	790,97	2025,66	2782,26	28,81	28,43
7 Распылители	462	638	1,01	0,99	0,67	159,08	206,29	467,08	631,62	34,06	32,66
8 Ремни	504	696	0,46	0,44	0,32	69,84	82,53	231,84	306,24	30,12	26,95
9 Маслосъемные колпачки	1050	1450	0,39	0,37	0,26	138,07	161,67	409,50	536,50	33,72	30,13
10 Крестовины	378	522	0,69	0,67	0,45	89,23	112,78	260,82	349,74	34,21	32,25
11 Наконечники рулевые	464	641	0,62	0,6	0,39	105,10	132,31	287,74	384,54	36,52	34,41
12 Термостаты	508	702	0,71	0,69	0,50	107,97	135,06	360,82	484,24	29,92	27,89
13 сайленблоки	439	606	0,41	0,39	0,28	55,85	65,00	179,95	236,38	31,03	27,50
14 Свечи	1340	1850	0,71	0,7	0,45	354,83	471,50	951,26	1295,14	37,30	36,41
15 Стойки	1380	1662	2,98	2,97	1,92	1459,24	1740,81	4112,40	4936,14	35,48	35,27
16 Тяга рулевая	490	520	1,61	1,58	1,10	248,21	247,81	788,90	821,60	31,46	30,16
17 Стартеры	470	598	3,85	3,84	2,66	561,57	708,53	1809,50	2296,32	31,03	30,85
18 Линки стабилизатора	495	570	0,92	0,88	0,69	115,32	110,00	455,40	501,60	25,32	21,93
19 Амортизаторы	1350	1640	2,11	2,08	1,40	958,50	1115,20	2848,50	3411,20	33,65	32,69
20 Помпы водяные	980	1072	3,02	3,01	2,07	932,01	1008,79	2959,60	3226,72	31,49	31,26
21 Приводы	850	550	2,02	2	1,33	583,67	366,67	1717,00	1100,00	33,99	33,33
						8899,06	10681,77	28160,81	35042,19	31,60	30,48
						19580,83		63203,00		30,98	

Анализируя полученные результаты можно сделать вывод о том, что «звездами» в настоящий момент являются запасные детали для ходовой части автомобилей – стойки и амортизаторы. К «дойным коровам» относятся – брызговики, помпы, габариты, ремкомплекты, и стартеры, к «трудным детям» относятся: рабочий цилиндр сцепления, фильтры, опоры, подшипники, тяга рулевая, приводы. «Мертвым грузом» или «неудачниками» можно назвать: пыльники привода, лампочки, распылители, ремни, маслосъемные колпачки, крестовины, наконечники рулевые, термостаты, сайленблоки, свечи, линки стабилизатора.

Результаты анализа дают возможность оптимизировать ассортимент товаров в соответствии с выбранной стратегией и рыночной конъюнктурой.

Расчет емкости рынка запасных частей для японских автомобилей.

Ввиду того, что в настоящее время по данным статистики в г. Благовещенске насчитывается примерно 70 тыс. автомобилей и их количество каждый год примерно увеличивается на 2 %, рассчитаем емкость рынка запасных частей и тенденции ее (емкости) изменения.

В соответствии с данными диаграммы, представленной на рисунке 5, доля японских автомобилей в общей численности автопарка г. Благовещенска составляет примерно 65 %, значит, количество японских автомобилей составляет 45,5 тыс. единиц.

В таблице 17 представлены данные о среднем количестве покупок запасных частей в год для содержания автомобиля в рабочем состоянии и профилактики поломок.

Таблица 17 – Информация о среднем количестве покупок запасных частей в год

Наименование запасных частей	Количество замен запасных частей, раз в год	Количество замен запасных частей, раз в месяц
1	2	3
1 Фильтры	3	0,25
2 Опоры	1	0,08
3 Подшипники	1	0,08
4 Пыльники привода	1	0,08

Продолжение таблицы 17

1	2	3
5 Разное		
-лампочки	2	0,16
-брызговики	1	0,08
-габариты	0,5	0,04
-рабочий цилиндр сцепления	0,5	0,04
6 Ремкомплекты	0,2	0,02
7 Распылители	0,8	0,07
8 Ремни	1	0,08
9 Маслосъемные колпачки	3	0,25
10 Крестовины	0,2	0,02
11 Наконечники рулевые	0,4	0,03
12 Термостаты	1	0,08
13 Сайленблоки	0,5	0,04
14 Свечи	1	0,08
15 Стойки	1	0,08
16 Тяга рулевая	1	0,08
17 Стартеры	1	0,08
18 Линки стабилизатора	0,5	0,04
19 Амортизаторы	1	0,08
20 Помпы водяные	0,5	0,04
21 Приводы	0,3	0,025

Анализируя данные таблицы 18, можно сделать следующий вывод: чаще всего требуют замены фильтры и маслосъемные колпачки, примерно раз в год требуют замены шаровые опоры, подшипники, пыльники привода, брызговики, ремни, свечи, стойки, амортизаторы, рулевые тяги и стартеры и т.д.

Емкость рынка можно рассчитать по следующей формуле: Емкость рынка = норма потребления в год × количество покупок (в руб.) × количество потенциальных покупателей. В таблице 19 представлен расчет емкости рынка запасных частей для японских автомобилей г. Благовещенска.

Таблица 18 - Расчет емкости рынка

Наименование запасных частей	Норма потребления	Цена, тыс. руб.	Количество покупок на одного покупателя, единиц	В расчете на одного покупателя, в месяц тыс. руб.	В расчете на весь автопарк г. Благовещенска, в год тыс. руб.
1 Фильтры	0,25	0,55	3	0,413	18768,75
2 Опоры	0,08	0,97	1	0,078	3530,8
3 Подшипники	0,08	0,79	1	0,063	2875,6
4 Пыльники привода	0,08	0,26	2	0,042	1892,8
5 Разное					
-лампочки	0,16	0,12	4	0,077	3494,4
-брызговики	0,08	2,81	1	0,225	10228,4
-габариты	0,04	3,22	1	0,129	5860,4
-рабочий цилиндр сцепления	0,04	1,91	1	0,076	3476,2
6 Ремкомплекты	0,02	3,40	1	0,068	3094
7 Распылители	0,07	0,87	1	0,061	2770,95
8 ремни	0,08	0,39	1	0,031	1419,6
9 Маслосъемные колпа	0,25	0,25	8	0,500	22750
10 Крестовины	0,02	0,52	1	0,010	473,2
11 Наконечники рулевые	0,03	0,41	2	0,025	1119,3
12 Термостаты	0,08	0,55	1	0,044	2002
13 Сайленблоки	0,04	0,37	4	0,059	2693,6
14 Свечи	0,08	0,42	4	0,134	6115,2
15 Стойки	0,08	2,86	2	0,458	20820,8
16 Тяга рулевая	0,08	1,41	1	0,113	5132,4
17 Стартеры	0,08	3,54	1	0,283	12885,6
18 Линки стабилизат	0,04	0,78	2	0,062	2839,2
19 Амортизаторы	0,08	1,98	2	0,317	14414,4
20 Помпы водяные	0,04	2,80	1	0,112	5096
21 Приводы	0,025	1,80	2	0,090	4095
Итого в месяц, тыс. руб.				3,469	157848,6
Итого в год, тыс. руб.				41,630	1894183

Годовая расчетная емкость рынка запасных частей для японских автомобилей г. Благовещенска составляет 1894183 тыс. руб., отсюда следует, что ООО «Классик плюс» имея выручку от реализации 63203 тыс. руб. в год занимает долю на рынке запасных частей равную 3,33 %.

В таблице 20 представлен расчет структуры ассортимента запасных ООО «Классик плюс», а также расчетная структура ассортимента запасных частей рынка г. Благовещенск.

Таблица 19 - Расчетная структура ассортимента запасных частей

Наименование запасных частей	Структура ассортимента, в процентах			
	Всего рынка г. Благовещенск	ООО «Классик плюс»		
		2015 год	2016 год	2017 год
1 Фильтры	11,89	3,32	3,10	3,31
2 Опоры	2,24	2,58	2,48	2,58
3 Подшипники	1,82	4,37	4,26	4,10
4 пыльники привода	1,20	1,26	1,38	1,33
-лампочки	2,21	0,32	0,34	0,40
-брызговики	6,48	8,20	7,27	7,00
-габариты	3,71	9,37	8,59	8,09
-рабочий цилиндр сцепления	2,20	4,77	4,68	4,89
6 Ремкомплекты	1,96	5,69	5,21	7,61
7 Распылители	1,76	1,46	1,65	1,74
8 Ремни	0,90	0,82	0,81	0,85
9 Маслосъемные колпачки	14,41	1,25	1,56	1,50
10 Крестовины	0,30	0,62	0,85	0,97
11 Наконечники рулевые	0,71	0,69	1,03	1,07
12 Термостаты	1,27	1,03	1,31	1,36
13 Сайленблочки	1,71	0,67	0,68	0,68
14 Свечи	3,87	2,34	3,36	3,48
15 Стойки	13,19	16,69	15,30	14,34
16 Тяга рулевая	3,25	2,34	2,37	2,56
17 Стартеры	8,16	6,59	6,66	6,51
18 Линки стабилизатора	1,80	1,43	1,58	1,52
19 Амортизаторы	9,13	10,52	10,42	9,93
20 Помпы водяные	3,23	9,37	10,22	9,74
21 Приводы	2,59	4,33	4,88	4,43

На рисунке 6 наглядно представлены результаты сравнения рекомендуемой структуры ассортимента и фактической на предприятии ООО «Классик плюс»

Таким образом, фактическая структура отличается от расчетной по следующим позициям:

фильтры, при расчетном значении 11,89 %, фактическая в 2017 году составила 3,31 %, маслосъемные колпачки при расчетной 14,41 % - фактическая составляет 1,5 %, а также сайленблочки, стартеры, тяга рулевая и свечи.

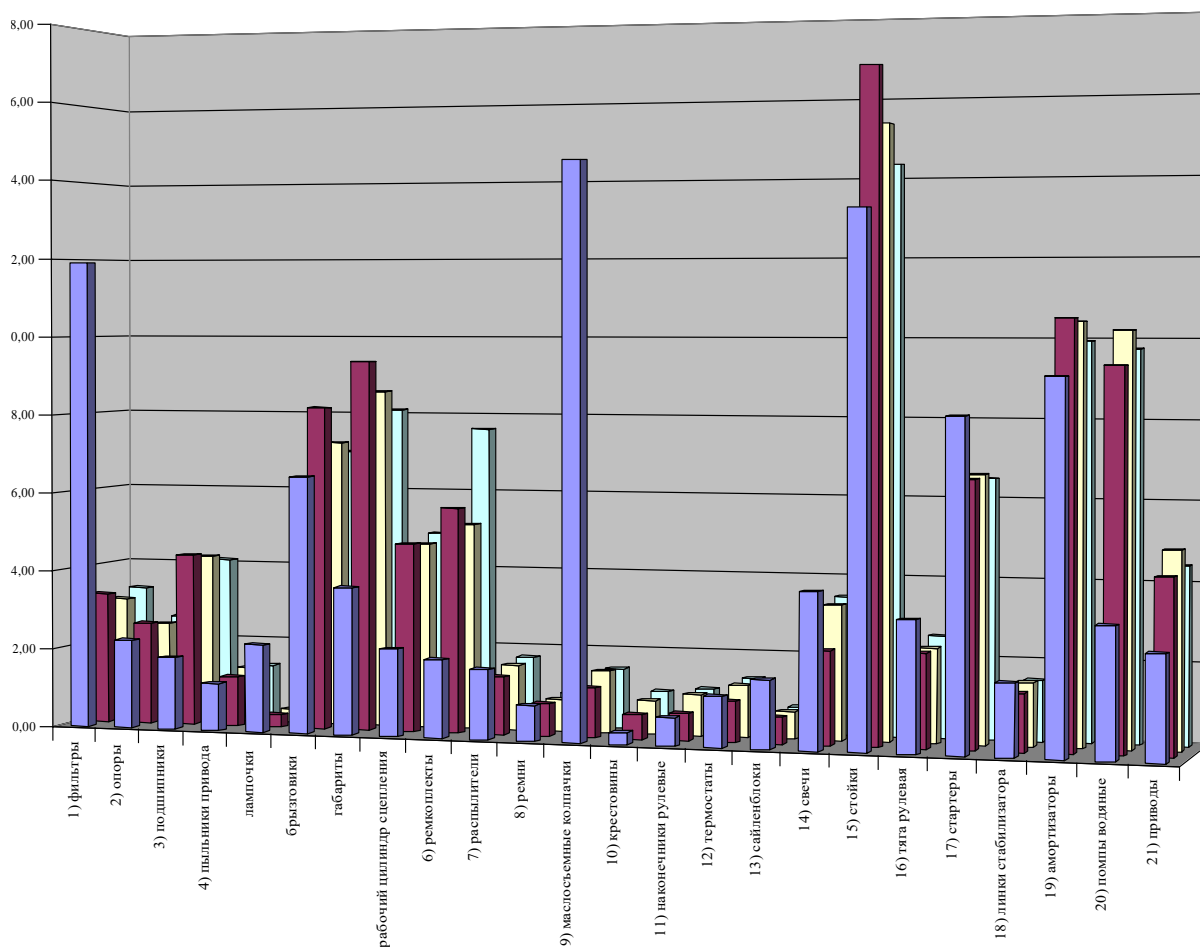


Рисунок 6 - Результаты сравнения рекомендуемой структуры ассортимента и фактической на предприятии ООО «Классик плюс»

#### Оценка организационной системы товародвижения.

Товародвижение на предприятии ООО «Классик плюс» представляет собой деятельность по планированию, практической реализации и контролю за физическим перемещением товаров от продавца к потребителю, чтобы они оказались в требуемом количестве доступными для него в нужное время и в нужном месте.

Обслуживание покупателей – является основной сферой взаимодействия ООО «Классик плюс» с клиентами.

На данном предприятии существует несколько способов обслуживания покупателей:

- непосредственная продажа запасных частей через прилавок, при этом

цикл взаимодействия предприятия и покупателя состоит из двух составляющих «товар – оплата»;

- при отсутствии в наличии необходимых запасных частей - оформляется заказ, в этих условиях цикл удлиняется и состоит из следующих этапов: «прием и оформление заказа – разрешение проблем заказчика – оплата»;

- существует еще один способ обслуживания покупателей, цикл при этом состоит из таких этапов как «прием и оформление заказа – оплата – разрешение проблем заказчика».

При отсутствии необходимого товара или его количества продавцы магазинов ООО «Классик плюс» оформляют при помощи ПЭВМ заявку на поставщика.

Поставщики запасных частей находятся в г. Владивостоке. ООО «Классик плюс» имеет договора на поставку запасных частей с такими предприятиями как ЧП Шиянова К.А. (г. Владивосток), ЧП Свистельников Н.Н. (г. Владивосток), ПБОЮЛ Бертенев А.А. (г. Владивосток).

Принятые заявки от нескольких заказчиков формируются в одну заявку, затем менеджер отдела закупок, связавшись по телефону с поставщиками, анализирует цены по необходимым запасным частям, выбирает наименьшие и уже в зависимости от того, чьи условия окажутся оптимальными по факсимильной связи отправляет заказ.

Затем поставщики выставляют счет на оплату, который также передается при помощи факса, бухгалтер ООО «Классик плюс» оплачивает его через Благовещенский филиал ОАО АКБ «Связь-Банк» в котором данное предприятие имеет расчетные и валютные счета. После получения денег на свои счета поставщики упаковывают заказ и отправляют его по железной дороге в почтово-багажном вагоне. Тариф на перевозку зависит от того, какие характеристики имеет груз: 1 м<sup>3</sup> стоит 170 руб. или же 12 руб. за 1 кг.

Для реализации решения об объемах закупки запасных частей в ООО «Классик плюс» существует сложившаяся система подготовки и принятия управленческого решения рисунок 7.

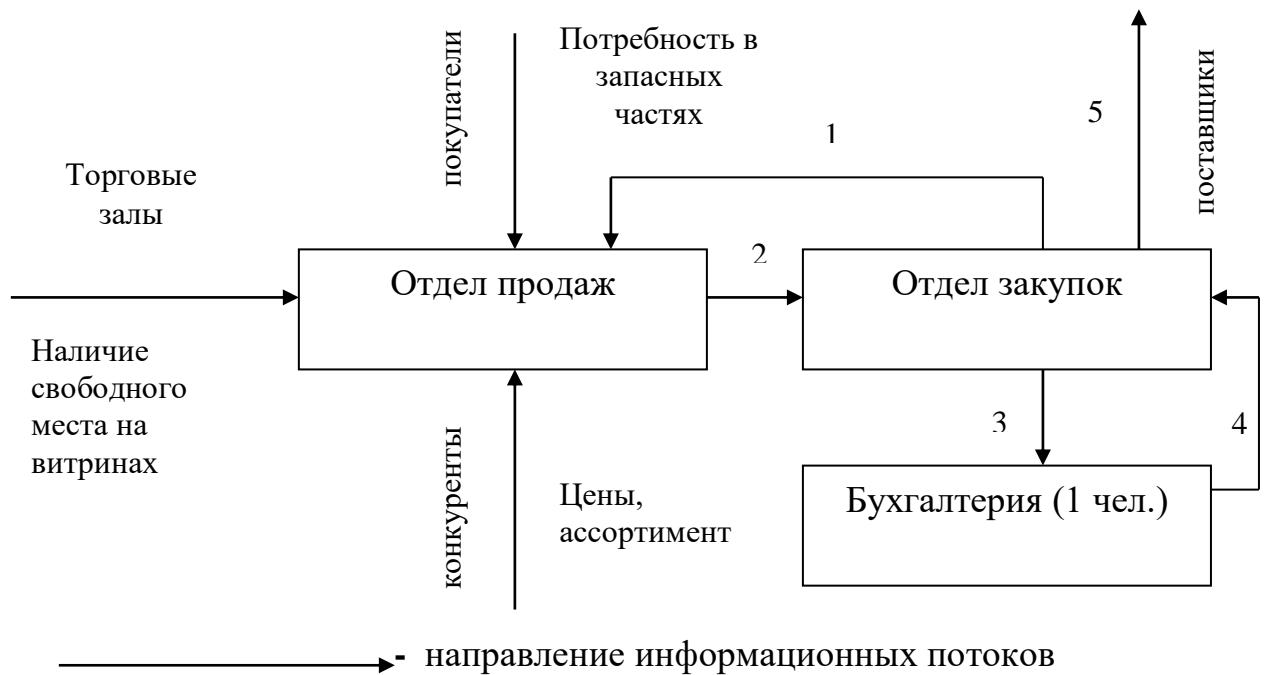


Рисунок 7 - Схема подготовки и принятия управленческого решения

Длительность процесса «получение и оформление заявки – отправка заявки – получение и оплата счета – доставка заявки» составляет от 10 до 20 дней, что не всегда удобно заказчику.

Применение компьютеров и средств электронной связи могли бы создать более благоприятные возможности для осуществления заказов, учета поставок, хранения и реализации запчастей. Так как при анализе цен и условий поставок по телефону увеличиваются расходы на оплату междугородних разговоров: 1 минута разговора с г. Владивостоком составляет 7 руб. 80 коп. отправка по факсимильной связи заявки также оплачивается исходя из стоимости одной минуты междугородних разговоров. Использование же возможностей услуг DSL «Быстрый Интернет» позволит сократить эти расходы. Оплата этих услуг происходит не по времени, а за скачанные Мб (мега байты), один Мб стоит 2 руб. 50 коп.

Транспортирование груза также происходит в зависимости от частоты и объема заказов и потребностей покупателей.



Если необходимо в короткие сроки доставить заказ покупателя, то чаще всего это происходит по средствам железнодорожного транспорта, но если на предприятии принято решение о пополнении запасов, то доставка груза происходит автомобильным транспортом (грузоподъемность грузовика составляет 5 тонн) который имеется в распоряжении предприятия. Хотя это не является закономерностью, если объем запасных частей, которые необходимо доставить в г. Благовещенск свыше 5 тонн, доставка также осуществляется железнодорожным транспортом.

Затраты на доставку запасных частей автомобильным транспортом можно рассчитать следующим образом.

Расстояние от Благовещенска до Владивостока и обратно составляет 2980 км, расход дизельного топлива для используемого грузового транспортного средства составляет 25 литров на 100 км, отсюда для заправки автомобиля необходимо  $29,80 \times 25$  литров = 745 литров, цена одного литра дизтоплива составляет 18,90 руб., значит, расходы на дизтопливо составят  $18,90 \times 745$  литров = 14080, 50 руб. Объем контейнера грузовика составляет 2 м – ширина, 2 м – высота, 4 м – глубина, итого объем составляет 16 м<sup>3</sup>.

Затраты на перевозку того же объема груза железнодорожным транспортом составят исходя из тарифов на перевозку (170 руб. за 1 м<sup>3</sup>) :  $16 \text{ м}^3 \times 170 \text{ руб.} = 2720 \text{ руб.}$  Если перевозка осуществляется железнодорожным транспортом, то предприятие ООО «Классик плюс» пользуется услугами компании «Близнецы». За несколько часов до прибытия поезда, диспетчер данной компании предупреждает менеджера отдела закупок о дате и времени прибытия поезда, после этого менеджер организывает процесс доставки груза до предприятия. Если в назначенное время у предприятия по тем или иным причинам не имеется возможности забрать доставленный груз, компания перевозчик отгружает его в склады временного хранения, причем хранение первые три дня в которых бесплатное, а последующие с оплатой.

Как известно процесс производства и потребления не совпадают, поэтому без хранения материального продукта не обойтись.

На предприятии ООО «Классик плюс» нет складских помещений, их роль выполняют торговые залы магазинов, в которых на витринах и стеллажах выложены имеющиеся в наличии запасные части. В связи с этим на данном предприятии не имеется большого количества товарных запасов. Планировка и размещение запасных частей в торговых залах представлено в приложении.

Расчет эффективности использования торговых площадей представлен в таблице 20.

Таблица 20 - Расчет эффективности использования торговых площадей

Показатели	Магазин Сафари			Магазин Автоволяж			Магазин Автодеталь		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Товарооборот, тыс. руб.	16540	18450	19984	21540	26890	33460	9741	11723	9759
Площадь торгового зала, кв. м.	80	80	80	70	70	70	15	15	15
Прибыль, тыс. руб.	624	970	1330	826	1425	2035	387	637	550
Товарооборот, тыс. руб. на 1 кв. м.	206,75	230,63	249,80	307,71	384,14	478,00	649,40	781,53	650,60
Прибыль на 1 кв. м., тыс. руб.	7,80	12,13	16,63	11,80	20,36	29,07	25,80	42,47	36,67
Рентабельность, %	3,77	5,26	6,66	3,83	5,30	6,08	3,97	5,43	5,64

Не смотря на то, что магазин «Автодеталь» имеет самую высокую прибыль на 1 кв. м., рентабельность продаж все же выше в магазине «Сафари».

Экономически обоснованной системы поддержания товарных запасов на предприятии ООО «Классик плюс» нет ввиду того, что данное предприятие не имеет в наличии складских помещений для хранения достаточно большого количества запасных частей. Расчет объема поставки запасных частей происходит методом прямого счета – количество единиц проданных за такой же период времени  $\pm$  2-3 единицы, затем к этому количеству прибавляют количество запасных частей указанных в заявках покупателей.

Такой подход к расчету объема поставки не является рациональным, так как и другие товары запасные части в некоторой степени являются товаром имеющим сезонный спрос, например фильтры – их необходимо менять при

переходе с зимнего периода на летний и наоборот – обычно это происходит в апреле и октябре – ноябре месяце, замена ходовой части автомобиля чаще происходит также в летний период, также не учитывается и то, что в зимний период часть автомобильного парка не используется, поэтому производить закуп запасных частей в объеме равном летнему - также не целесообразно.

## 2.5 Анализ системы управления сбытом

Ключевую роль в обеспечении конкурентоспособности ООО «Классик плюс» играет система организации и контроля сбыта продукции, которая строится на основе сбытовой политики предприятия. Сбытовая политика задаётся менеджментом и руководством предприятия; она является продуктом службы сбыта (отдела продаж) по сбору информации, анализу и разработке функциональных стратегий.

Сбытовая политика ООО «Классик плюс» включает выбранную руководством совокупность сбытовых стратегий маркетинга (стратегии охвата рынка, позиционирования товара). Комплекс решений и действий по формированию ассортиментного портфеля, ценообразованию, формированию спроса и стимулированию сбыта (реклама, обслуживание покупателей, коммерческое кредитование, скидки), заключению договоров продажи товаров, логистики поставок, инкассации дебиторской задолженности, организационных, материально-технических и прочих аспектов сбыта.

В качестве каналов распределения запасных частей на предприятии ООО «Классик плюс» выступает собственная торговая сеть, состоящая из трех магазинов «Сафари», «Автовож», «Автодеталь».

Основные технико-экономические показатели деятельности данных магазинов представлены в таблице 21.

Таблица 21 - Техничко-экономические показатели магазинов

Показатели	Магазин Сафари			Магазин Автовож			Магазин Автодеталь		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Товарооборот, тыс. руб.	16540	18450	19984	21540	26890	33460	9741	11723	9759
Прибыль, тыс. руб.	624	970	1330	826	1425	2035	387	637	550
Численность персонала, чел.	2	2	3	2	3	3	1	2	3

Продолжение таблицы 21

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Затраты на заработную плату, тыс. руб.	144	144	216	144	216	216	72	144	216
Выработка на одного работника, тыс. руб.	8270	9225	6661	10770	8963	11153	9741	5861	3253
Рентабельность, %	3,77	5,26	6,66	3,83	5,30	6,08	3,97	5,43	5,64

Таким образом, в результате расчета можно сделать следующий вывод: в период с 2015 по 2017 год наблюдается резкое снижение производительности труда в магазинах «Сафари» и «Автодеталь» при этом затраты на заработную плату возрастают, в магазине «Автовож» отличная от этих магазинов ситуация – здесь производительность труда возрастает, поэтому увеличение затрат на заработную плату можно считать обоснованным.

Проведение SWOT-анализа позволяет выявить и проанализировать сильные и слабые стороны компании, ее возможности и угрозы, исходя из состояния внешней среды. SWOT-анализ для предприятия ООО «Классик плюс» представлен в таблице 22.

Таблица 22 - SWOT-анализ для предприятия ООО «Классик плюс»

Сильные стороны	Слабые стороны
1 Удобное месторасположение; 2 Конкурентоспособность продукции по цене и качеству; 3 Большой ассортимент продукции по сравнению с фирмами-конкурентами; 4 Хорошая репутация среди постоянных поставщиков и покупателей.	1 Слабый маркетинг; 2 Нет тщательного отслеживания движения запасов на складах предприятия; 3 Недостаток квалификации персонала предприятия; 4 Отсутствие материальной заинтересованности торгового персонала в увеличении продаж; 5 Отсутствие средств стимулирования сбыта
1 Установка программного обеспечения, позволяющего контролировать товарные запасы и динамику продаж (1С: Торговля Склад); 2 Совершенствование структуры сбыта; 3 Разработка программы стимулирования деятельности продавцов; 4 Разработка программы стимулирования сбыта. 5 Возможность регионального расширения рынка сбыта	1 Возникновение новых конкурентов; 2 Повышение цен на запасные части поставщиками; 3 Ужесточение или ограничение деятельности законодательством; 4 Увеличение арендной платы

В результате проведенного анализа можно сделать следующий вывод: у предприятия имеется много предпосылок для успешной работы на рынке запасных частей г. Благовещенска – это и удобное месторасположение, широкий ассортимент, конкурентоспособность продукции по цене и качеству, наличие постоянных покупателей и поставщиков, однако во избежание угроз необходимо быстро реагировать на изменение ситуации не только на внешнем рынке, но и на самом предприятии. Для этого нужно всегда иметь информацию о наличии запасных частей на складе и в торговом зале, знать спрос и динамику его изменения, чтобы избежать риска упущенной выгоды. Разработка программы материального стимулирования торгового персонала, позволит увеличить объемы продаж, а использование средств стимулирования сбыта позволит решить не только стратегические цели, но и специфические и разовые.

Сбытовой аппарат может сказать многое о предприятии, так как от его уровня зависит эффективность деятельности предприятия.

Если сбытовики не заинтересованы в товаре, то торговая сеть не проявит к нему интереса и товар перестанет быть рентабельным.

Для того чтобы дать сбытовикам необходимую мотивацию производитель применяет различные приемы: предоставляет им финансовые льготы, организует конкурсы, устраивает поездки - все это является стимулированием сбыта.

Реализацией товара занимаются непосредственно продавцы магазинов ООО «Классик плюс». Данные о численности работников, затратах на их содержание и фонде заработной платы представлены в таблице 23.

Таблица 23 - Данные о численности работников, затратах на их содержание и фонде заработной платы

Показатели	Магазин «Сафари»			Магазин «Автовож»			Магазин «Автодеталь»		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Товарооборот, тыс. руб.	16540	18450	19984	21540	26890	33460	9741	11723	9759
Прибыль, тыс. руб.	624	970	1330	826	1425	2035	387	637	550

Численность торгового персонала, чел.	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2
---------------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Продолжение таблицы 23

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Общая численность персонала, чел.	3	3	3	3	3	4	2	3	3
Зарботная плата на одного торгового работника, тыс. руб.	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Зарботная плата на одного работника управления, тыс. руб.	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Годовой фонд заработной платы торгового персонала, тыс. руб.	144	144	144	144	144	144	72	144	144
Годовой фонд заработной платы работников АУ, тыс. руб.	120	120	120	120	120	240	120	120	120
Годовой фонд заработной платы, тыс. руб.	264	264	264	264	264	384	192	264	264
Общие затраты, тыс. руб.	17759,5	19268,3	20917,3	15539,5	16859,8	18302,7	3329,9	3612,8	3922,0
Затраты на сбыт, тыс. руб.	3807,0	2325,8	4286,0	3331,1	2035,1	3750,3	713,8	436,1	803,6

Расчет эффективности использования сбытового аппарата представлен в таблице 24.

Таблица 24 - Расчет эффективности использования сбытового аппарата

Показатели	Магазин Сафари			Магазин Автовож			Магазин Автодеталь		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Индекс экономичности торговых работников	0,359	0,335	0,356	0,359	0,335	0,272	0,278	0,343	0,363
Удельный вес торговых работников в общей численности работников	0,667	0,667	0,667	0,667	0,667	0,500	0,500	0,667	0,667

Удельный вес заработной платы торговых работников в общем фонде заработной платы	0,545	0,545	0,545	0,545	0,545	0,375	0,375	0,545	0,545
--	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Продолжение таблицы 24

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Удельный вес заработной платы торговых работников в общих затратах	0,008	0,007	0,007	0,009	0,009	0,008	0,022	0,040	0,037
Удельный вес расходов на сбыт в общих затратах	0,214	0,121	0,205	0,214	0,121	0,205	0,214	0,121	0,205
Индекс результативности торгового персонала	0,246	0,211	0,241	0,220	0,194	0,205	0,360	0,183	0,199
Уровень ВП на одного торгового работника	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5
Уровень ВП на 1 руб. зарплаты торговых работников	0,009	0,008	0,007	0,007	0,005	0,004	0,007	0,012	0,015
Уровень ВП на 1 руб. расходов на сбыт	0,230	0,126	0,215	0,155	0,076	0,112	0,073	0,037	0,082
Получено прибыли от реализации на 1 торгового работника, тыс. руб.	312	485	665	413	712,5	1017,5	387	318,5	275
Уровень рентабельности, %	0,038	0,053	0,067	0,038	0,053	0,061	0,040	0,054	0,056
Индекс эффективности сбытового аппарата	0,888	0,876	0,885	0,862	0,858	0,934	1,082	0,840	0,836

Так как значение индекса экономичности должно стремиться к нулю, индекса результативности - к единице, а индекса эффективности - к двум, то можно сделать следующий вывод: индексы экономичности, результативности и эффективности значительно ниже нормативных, что говорит о необходимости изменения в структуре сбытового аппарата и перераспределения отдельных задач между ними. Сопоставляя данные о численности персонала по годам и вышеуказанные индексы можно отметить, что чем она (численность) меньше, тем ближе к нормативным приближаются индексы экономичности, результативности и эффективности, что в некоторой степени говорит о необоснованном расширении штата торгового персонала.

Материальным вознаграждением за труд торговых работников на предприятии ООО «Классик плюс» также как и везде является заработная плата. Фонд заработной платы продавцов состоит из двух частей – постоянной (оклад) и премиальной (размер премии составляет 50 % от фонда заработной платы). Такое распределение денежных средств на заработную плату не дает

стимула продавцам более активно заниматься своей непосредственной работой, т.к. не зависимо от того, как они будут работать и какой будет выручка от реализации, в конечном итоге их заработная плата составит 6 тыс. руб.

Для изменения этой ситуации необходимо разработать программу стимулирования деятельности продавцов. Основным стимулом для работы является материальное поощрение.

Данные о фонде заработной платы и премиальном фонде торговых работников представлены в таблице 25.

Таблица 25 - Фонд заработной платы и премиальный фонд работников управления

Показатели	2015 год	2016 год	2017 год
Товарооборот, тыс. руб.	16540	18450	19984
Фонд заработной платы, тыс. руб.	180	216	216
Премиальный фонд, тыс. руб.	180	216	216
Итого Фонд заработной платы, тыс. руб.	360	432	432
Удельный вес премиального фонда в товарообороте	1,08	2,34	2,16

В результате расчета оказалось, что премиальный фонд составляет примерно 2 % от товарооборота, при этом распределение средств на премию каждому работнику происходит в равных долях, не учитывая при этом производительность труда каждого работника. Изменение распределения премиального фонда между работниками с учетом такого фактора как выручка от реализации позволит материально заинтересовать продавцов в увеличении объемов продаж.

Увеличение рыночной доли на рынке является целью деятельности предприятия ООО «Классик плюс».

Так как рынок запасных частей г. Благовещенска представляет большой интерес для данного предприятия, и оно настроено на долговременную работу на рынке и постоянное увеличение рыночной доли, для этого необходимо организовать параллельные каналы распределения: осуществлять сбыт через посредников и напрямую работать на рынке.

Стимулирование потребителей воспринимается ими как «бесплатный подарок». Потребитель имеет возможность выбора среди предложенных ему



вариантов стимулирования и безразличен к тому, от кого идет стимулирование - от производителя или торговой сети.

Хотя предприятие ООО «Классик плюс» определяет условные цены согласно своей ценовой политике, ему приходится регулировать цены в зависимости от потребления и конкуренции и одновременно поддерживать условные цены. Указанное осуществляется с помощью:

- скидок и возврата части оплаты;
- скидки, зависящей от количества покупаемой продукции;
- скидки при покупке за наличные деньги.

Таким образом, стимулирование сбыта и ценообразование на предприятии ООО «Классик плюс» являются одним из наиболее существенных элементов маркетингового комплекса.

Через цены реализуются конечные коммерческие цели, определяется конкурентоспособность и эффективность деятельности структуры фирмы, при этом, стимулирование сбыта обеспечивает эффективную реализацию товаров, а, следовательно, и получение запланированной прибыли.

Таблица 26 - Данные о торговых наценках и предоставленных скидках

Наименование	Цена розничная, тыс. руб.	Цена оптовая, тыс. руб.	Себестоимость, тыс. руб.	Торговая Наценка, %	Скидка оптовым покупателям, %
1 Фильтры	0,62	0,6	0,41	45,00	-3,23
2 Опоры	1,02	1,01	0,73	38,63	-0,98
3 Подшипники	0,86	0,84	0,61	38,35	-2,33
4 Пыльники привода	0,30	0,28	0,21	35,17	-6,67
5 Разное					
-лампочки	0,15	0,13	0,11	21,33	-13,33
-брызговики	2,98	2,95	2,11	40,00	-1,01
-габариты	3,30	3,28	2,36	39,15	-0,61
-рабочий цилиндр сцепления	2,07	2,06	1,58	30,00	-0,48
6 Ремкомплекты	3,71	3,69	2,64	39,72	-0,54
7 Распылители	1,01	0,99	0,67	48,50	-2,08
8 Ремни	0,46	0,44	0,32	36,89	-4,35
9 Маслосъемные колпачки	0,39	0,37	0,26	43,13	-5,13
10 Крестовины	0,69	0,67	0,45	47,60	-2,90
11 Наконечники рулевые	0,62	0,6	0,39	52,46	-3,23
12 Термостаты	0,71	0,69	0,50	38,68	-2,82
13 Сайленблоки	0,41	0,39	0,28	37,93	-4,88
14 Свечи	0,71	0,7	0,45	57,25	-1,41
15 Стойки	2,98	2,97	1,92	54,48	-0,34
16 Тяга рулевая	1,61	1,58	1,10	43,19	-1,86
17 Стартеры	3,85	3,84	2,66	44,62	-0,26

18 Линки стабилизатора	0,92	0,88	0,69	28,09	-4,35
19 Амортизаторы	2,11	2,08	1,40	48,57	-1,42
20 Помпы водяные	3,02	3,01	2,07	45,48	-0,33
21 Приводы	2,02	2	1,33	50,00	-0,99

На предприятии нет экономически обоснованной системы скидок, они носят разовый характер, это чаще всего зависит от объема закупки и условий сложившейся в данный момент ситуации на рынке запасных частей (недостаточное количество запасных частей у других продавцов и т.п.).

Для более эффективной работы с оптовыми покупателями необходимо разработать систему скидок, которая позволит увеличить товарооборот и товарооборачиваемость. Владельцы частных автомобилей по результатам расчета являются более рентабельной категорией покупателей, поэтому для привлечения большего количества этих клиентов, также необходимо разработать систему стимулирования сбыта.

Таким образом, в результате анализа выявлено:

- наблюдается увеличение в динамике объема покупок автомобилей японского производства, растет «вторичный» рынок автомобилей, частота ремонта которых выше, чем новых автомобилей, также ежегодно увеличиваются доходы населения;

- у предприятия имеется много предпосылок для успешной работы на рынке запасных частей г. Благовещенска – это и удобное месторасположение, широкий ассортимент, конкурентоспособность продукции по цене и качеству, наличие постоянных покупателей и поставщиков, однако во избежание угроз необходимо быстро реагировать на изменение ситуации не только на внешнем рынке, но и на самом предприятии. Для этого нужно всегда иметь информацию о наличии запасных частей на складе и в торговом зале, знать спрос и динамику его изменения, чтобы избежать риска упущенной выгоды. Разработка программы материального стимулирования торгового персонала, позволит увеличить объемы продаж, а использование средств стимулирования сбыта позволит решить не только стратегические цели, но и специфические и разовые;

- оценка организационной системы товародвижения показала, что длительность процесса «получение и оформление заявки – отправка заявки – получение и оплата счета – доставка заявки» составляет от 10 до 20 дней, что не всегда удобно заказчику. Применение компьютеров и средств электронной связи могли бы создать более благоприятные возможности для осуществления заказов, учета поставок, хранения и реализации запчастей;

- результаты сравнения рекомендуемой структуры ассортимента и фактической на предприятии ООО «Классик плюс» показали, что фактическая структура отличается от расчетной по следующим позициям: фильтры, при расчетном значении 11,89 %, фактическая в 2017 году составила 3,31 %, маслоъемные колпачки при расчетной 14,41 % - фактическая составляет 1,5 %, а также сайленблоки, стартеры, тяга рулевая и свечи;

- экономически обоснованной системы поддержания товарных запасов на предприятии ООО «Классик плюс» нет ввиду того, что данное предприятие не имеет в наличии складских помещений для хранения достаточно большого количества запасных частей. Расчет объема поставки запасных частей происходит методом прямого счета – количество единиц проданных за такой же период времени  $\pm$  2-3 единицы, затем к этому количеству прибавляют количество запасных частей указанных в заявках покупателей;

- на предприятии нет экономически обоснованной системы скидок, они носят разовый характер, это чаще всего зависит от объема закупки и условий сложившейся в данный момент ситуации на рынке запасных частей (недостаточное количество запасных частей у других продавцов и т.п.). Для более эффективной работы с оптовыми покупателями необходимо разработать систему скидок, которая позволит увеличить товарооборот и товарооборачиваемость. Владельцы частных автомобилей по результатам расчета являются более рентабельной категорией покупателей, поэтому для привлечения большего количества этих клиентов, также необходимо разработать систему стимулирования сбыта;

- премиальный фонд работников по сбыту составляет примерно 2 % от товарооборота, при этом распределение средств на премию каждому работнику

происходит в равных долях, не учитывая при этом производительность труда каждого работника. Изменение распределения премиального фонда между работниками с учетом такого фактора как выручка от реализации позволит материально заинтересовать продавцов в увеличении объемов продаж.

### 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЭЛЕМЕНТОВ СБЫТОВОЙ ПОЛИТИКИ ООО «КЛАССИК ПЛЮС»

#### 3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию сбытовой политики

На основании выявленных в результате анализа недостатков, для совершенствования сбытовой политики необходимо разработать мероприятия по следующим направлениям: совершенствование работы с заказчиками и поставщиками; совершенствование системы стимулирования работников и стимулирования сбыта; расширение сбытовой сети.

Совершенствование работы с заказчиками и поставщиками.

Поставщики, с которыми сотрудничает ООО «Классик плюс», уже имеют опыт работы через возможности Интернет с другими покупателями, информация о наличии запасных частей отражается в прайс-листах, которые они (поставщики) ежедневно отправляют по электронной почте покупателям. Покупатели анализируют их и составляют на сайте поставщика заявку, которая в течение нескольких секунд поступает адресату. Выставление счета на оплату также происходит достаточно быстро, в итоге процесс «получение и оформление заявки – отправка заявки – получение счета на оплату» сокращается до одного дня, при этом расходы также значительно уменьшаются.

Сравнительный анализ эффективности использования DSL «Быстрый Интернет» и междугородней связи представлен в таблицах 27 -28.

Таблица 27 - Затраты на оформление заявки при использовании DSL «Быстрый Интернет»

Операция	Тариф, руб. за Мб	Размер, Мб.	Количество	Стоимость, руб.
1	2	3	4	5

Анализ прайс-листов	2,50			
Скачать 1 прайс-лист		0,2	5	1
Проанализировать цены и наличие запасных частей	0	-	-	0

Продолжение таблицы 27

1	2	3	4	5
Сформировать заявку	0	-	-	0
Отправить заявку на поставщика	2,50.	0,15	1	0,15
Итого				1,15
Итого за 4 заявки в месяц				4,60

Таблица 28 - Затраты на оформление заявки при использовании междугородней связи

Операция	Тариф, руб. за мин.	Продолжительность, мин.	Стоимость, руб.
Разговор с поставщиком из Владивостока			
Выбор необходимых запасных частей по прайс-листу одного поставщика	7,80	15	117
По прайс-листам 3 поставщиков	7,80	45	351
Отправка заявки по факсу	7,80	2	15,60
Итого			366,60
Итого за четыре заявки в месяц			1466,40

Таким образом, затраты на анализ цен по прайс-листам поставщиков при помощи «Быстрого Интернета» в 318 раз ниже. Даже учитывая, что для установки DSL «Быстрый Интернет» необходимо единовременно затратить 2800 руб., эти расходы окупятся через 2 месяца.

Совершенствование системы стимулирования работников.

Меры по материальной мотивации, которые планируется внедрить на ООО «Классик плюс» представлены в таблице 30.

Организация стимулирования творчества, то есть поощрение предложений по улучшению сбытовой деятельности, которые находят применение. Если предложение принимается, его автор получает 25 % премии от должностного оклада.

Организация «оплаты за квалификацию» для специалистов, успевших внести некоторый вклад в развитие ООО «Классик плюс» и увеличения объема продаж. Эта система включает понятие «единица квалификации», определяющее сумму знаний, умений, навыков, необходимых для выполнения новой, дополнительной работы и получения очередной надбавки.

Таблица 29 - Меры по материальной мотивации

Мероприятие	Возможности реализации мероприятия	Примечание
Организация стимулирования творчества (поощрение предложений по улучшению сбытовой деятельности)	если предложение принимается, его автор получает 25 % премии от должностного оклада	Отнести на сумму затрат на оплату труда
Организация «оплаты за квалификацию» для специалистов, успевших внести некоторый вклад в развитие ООО «76-ойл-Амур» и увеличения объема продаж	при увеличении объема реализации исполнитель получает прибавку к заработной плате на 5 %	Отнести на сумму затрат на оплату труда

#### Нематериальная мотивация.

Средством мотивации, как известно, может служить всё, что способствует укреплению у человека чувства самоуважения.

Использовать банки отпусков, которые объединяют оплаченные дни отпусков, больничные дни. Когда работнику требуется дополнительно взять какой-либо день (или несколько дней) для своих нужд, он может пользоваться запасом дней из банка отпусков, «выкупить» какое-то их число в счёт будущих отпускных или взять в обмен на другие льготы. Льготы и выплаты социального плана не фигурируют непосредственно в платёжных ведомостях ООО «Классик плюс», но существенно влияют на уровень доходов работников. Они служат социальной защитой трудящихся и позволяют фирмам привлекать и закреплять

квалифицированных работников, способствуют развитию лояльности к ООО «Классик плюс».

Ввести на ООО «Классик плюс» систему конкурсов. Победителям: нужно обеспечить повышение в должности, использовать «Доску почёта», грамоты, повышение зарплаты и выплаты премий до следующего конкурса. Для стимулирования победителей создать фонд премирования и стимулировать премиями по убывающей шкале в зависимости от прибыли, получаемой с внедрения, публичные благодарности, вручение дипломов, грамот и подарков.

И моральное, и материальное стимулирование закрепить в специальных документах на ООО «Классик плюс». Моральное поощрение не должно отрываться от материального.

По оценкам управленческого персонала, применение данной системы позволит увеличить размер среднегодовой выработки как минимум на 1 %.

Эффективность мероприятий по стимулированию торгового персонала будет определяться изменением среднедневной выработки одним работником. Предположим, что в случае применения системы стимулирования выработка увеличится на 1 %. Рассчитаем производительность труда работников до и после проведения мероприятий (таблица 30).

Таблица 30 - Производительность работников

Показатели	До	После	Отклонение
Среднегодовая выработка одного работника, тыс. руб.	7022	7092,8	+70,8
Среднесписочная численность	9	9	0
Отработано дней за год	290	290	0
Средняя продолжительность рабочего дня, часов	8	8	0
Выручка от реализации, тыс. рублей	63203	63835	+632
Среднедневная производительность одного работника, тыс. Руб.	3,026	3,057	+0,031

Как видно из таблицы 30 среднегодовая выработка одного работника увеличится на 70,8 тыс. руб., а среднедневная на 31 рубль.

Стимулирование сбыта.

Выбраны две формы стимулирования сбыта: стимулирование торгового персонала и конечных потребителей.

От эффективного стимулирования торгового персонала будет зависеть наличие и ассортимент продукции ООО «Классик плюс».

Мероприятия по стимулированию сбыта, представлены в таблице 31.

Таблица 31 – Мероприятия по стимулированию сбыта

Форма стимулирования сбыта		Мероприятие
Стимулирование персонала	торгового	Организация семинара для торговых агентов на тему: «Эффективные продажи»
Стимулирование персонала	торгового	Разработка мотивационной программы для работников
Стимулирование потребителей	конечных	Проведение промо-акций (распродажи, презентации)
Стимулирование потребителей	конечных	Разработка программы неценового стимулирования (организация конкурса)

Проведение промо-акций должно предварительно анонсироваться в СМИ.

Местом проведения акций должна выступать сеть магазинов по всему городу, с наличием свободной площади в магазине. Необходимое оборудование: стойка с баннером (логотип завода или товара).

План проведения промо-акции представлен в таблице 32.

Таблица 32 – План проведения промо-акций ООО «Классик плюс»

Место проведения	Время и дата проведения	02.03.18	03.03.18	22.12.18	28.12.18
		Персонал, чел.			
«Сафари»	18-20	2	2	2	2
«Автодеталь»	18-20	2	2	2	2
«Автовож»	18-20	2	2	2	2
Всего промоутеров, чел.		6	6	6	6

Для проведения промо-акций потребуется 6 промоутеров и 3 супервайзера. Оплата работы промоутеров и супервайзера составит 20,8 тысяч рублей. Полные затраты на проведение промо-акций представлены в таблице 34.



После проведения акции необходимо:

- зафиксировать продажи данных видов продукции за месяц (понедельно), предшествующий проведению акции;
- проанализировать результат промо-акции:
  - а) количество проданного и подаренного товара;
  - б) активность покупателей (по отчётам промоутеров);
  - в) пик активности (день недели, время);
  - г) возможные пожелания покупателей;
  - д) недостатки в организации акции.

Таблица 33 – Затраты на проведение промо-акций

Статья расходов	Сумма, руб.
З/п промоутеров (100 руб./час)	1600
З/п супервайзера (400 руб./день)	4800
Подарки покупателям	8600
Итого	15000

В течение последующих 2-4 недель фиксируются продажи того же товара, на основании которых можно сделать вывод, об эффективности акции в данной торговой точке.

Расширение сбытовой сети.

Таким образом, в связи с тем, что наблюдается увеличение в динамике объема покупок автомобилей японского производства в Амурской области, растет «вторичный» рынок автомобилей, частота ремонта которых выше, чем новых автомобилей, также ежегодно увеличиваются доходы населения, система организации реализации запасных частей для автомобилей фирмой «Классик плюс» в г. Благовещенск находится на должном уровне и ее можно применить для организации пяти новых торговых точек в области.

В подготовительный период открытия торговых точек необходимо выполнить следующий объем работ:

- заключить договор на аренду помещения или, если это возможно, купить площадь в строящемся торговом комплексе;

- закупить необходимое для организации производственного процесса оборудование;

- произвести монтаж оборудования помещения;

- произвести подбор продавца;

- составить план доставки товаров в киоск.

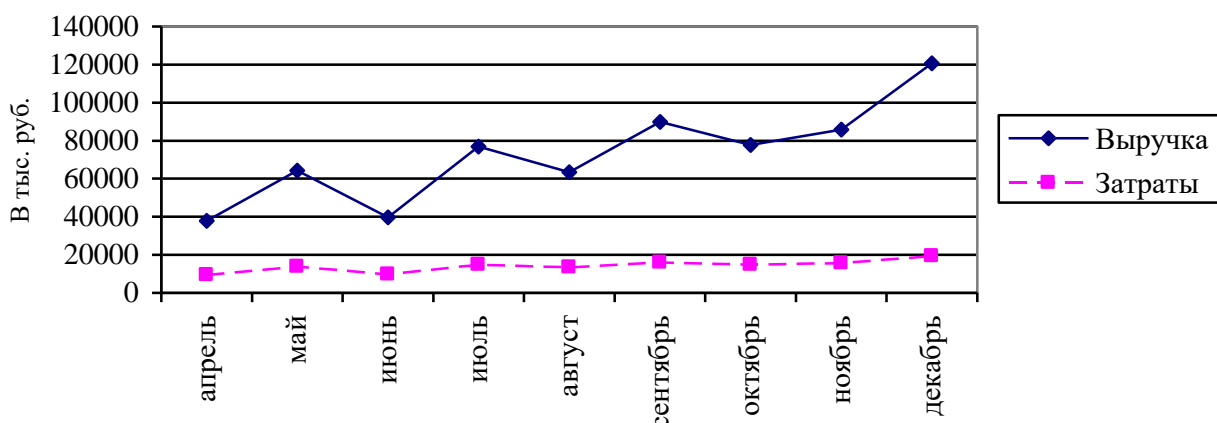
Порядок и длительность этапов реализации проекта отражены в календарном плане (таблица 34).

Таблица 34 - Календарный план организации одной торговой точки

Наименование этапа	Длительность (дней)	Дата начала	Дата окончания
Заключение договора аренды	5	10.01.08	15.01.08
Покупка оборудования	7	10.01.08	17.01.08
Монтаж оборудования	5	18.01.08	23.01.08
Подбор продавца	6	10.01.08	16.01.08
Составление планов и времени доставки товаров	20	10.01.08	30.01.08

После окончания подготовительного периода запускается продажа. Для того, чтобы увеличить рыночную долю и в целом свое присутствие на рынке Амурской области предлагается первую торговую точку открыть в п. Серышево. Фирма «Классик плюс» уже работает на рынке Амурской области. В апреле 2017 года предприятие открыло новую торговую точку в п. Украинка. Анализ результатов работы киоска в п. Украинка показал высокую эффективность деятельности киоска. На рисунке 8 представлена выручка и расходы торговой точки, расположенной в п. Украинка за 2017 год. Минимальная выручка киоска в апреле составила 37780 руб., в декабре выручка значительно увеличилась достигнув 120620 руб. Расходы по содержанию киоска оказались незначительными. Наибольший удельный вес в общих расходах составляют транспортные расходы на доставку запасных частей для автомобилей, размер которых колеблется от 2520 руб. в апреле до 6620 руб. в декабре. Стоимость аренды составляет постоянную величину – 922 руб. в месяц. Заработная плата привлеченного продавца колеблется в пределах от

5944,6 до 11743,4 руб. При этом основная заработная плата составляет 3300



руб., надбавкой к заработной плате является – процент от выручки киоска (7 %).

Рисунок 8 - Выручка и расходы торговой точки в п. Украинка за 2016

Стабильная прибыльность работы киоска, прежде всего, связана с тем, что в п. Украинка практически отсутствуют конкуренты.

Опыт работы киоска по распространению запасных частей для автомобилей в п. Украинка позволил сформулировать предложение об открытии новой торговой точки. В качестве варианта дислокации новой торговой точки рассмотрен п. Серышево. Данный поселок выбран не случайно, т.к. он находится на маршруте доставки запасных частей для автомобилей в п. Украинка. В связи с вышеизложенным, организация новой торговой точки в населенном пункте Украинка позволит добиться минимума затрат на доставку запасных частей для автомобилей в новый населенный пункт.

По расчетам минимальная выручка от продажи запасных частей для автомобилей в г. Свободный составит 25-34 тыс. в месяц, затраты на доставку запасных частей для автомобилей – 4800 руб. (80 руб. за одно место в автобусе доставки × 4 места × 15 дней).

Постройка собственного киоска в п. Серышево составляет 78613,03 руб.

Предварительные расчеты проекта открытия новой торговой точки в г. Свободный показали, что для окупаемости проекта потребуется 5 месяцев.

Планы фирмы «Классик плюс» не заканчиваются открытием новой торговой точки в п. Серышево. Фирма «Классик плюс» намеревается также расширить рынок сбыта запасных частей для автомобилей в г. Ерофей-Павлович, г. Тыгда, г. Магдагачи, г. Сковородино.

В связи с тем, что проект реализуется в рамках уже существующего предприятия, острой необходимости в кредите не возникает: предприятие будет инвестировать проект за счет собственных средств.

Расчет прогнозных значений прибыли будет произведен в действующих ценах без учета коэффициента инфляции.

В таблице приложения Б представлен объем реализации запасных частей для автомобилей в стоимостном выражении. Выручка рассчитана для всех пяти киосков.

Согласно внутрифирменным данным в среднем в месяц на один киоск приходится порядка 60 тыс. руб. выручки. Максимальное значение выручки зависит от месторасположения торговой точки. Самыми доходными являются торговые точки расположенные в г. Ерофей-Павлович (выручка составляет 173 тыс. руб. ежемесячно), в г. Тыгда (149 тыс. руб.), в г. Сковородино (113 тыс. руб.).

Планируемое распределение выручки пяти торговых точек фирмы «Классик плюс» представлено на рисунке 9.

Летом за счет отпусков происходит некоторое снижение объемов реализации запасных частей для автомобилей, а в сентябре – объемы продаж увеличиваются.

Если в первые месяцы работы киосков выручка составляет 256,84 тыс. руб., в летний период выручка снижается до 256 тыс. руб., то к концу 2017 года выручка достигает 336,9 тыс. руб. в месяц.

В связи с тем, что планируется открытие пяти торговых точек, в каждом киоске необходимо принять на работу хотя бы одного продавца.

Планируется принять на работу по два продавца. В г. Магдагачи наблюдается наименьшая выручка от реализации запасных частей для автомобилей, поэтому в данном городе планируется принять на работу только одного продавца. Продавцы будут работать посменно по шесть дней. Режим работы киосков с 7 до 19 часов ежедневно. Соответственно предприятию необходимо принять на работу 9 продавцов.

Фиксированная заработная плата одного продавца составит 3,5 тыс. руб. Для того, чтобы активизировать работу продавцов в течении дня предусмотрен процент от выручки в размере 15 %. Расчет заработной платы продавцов представлен в приложении Б.

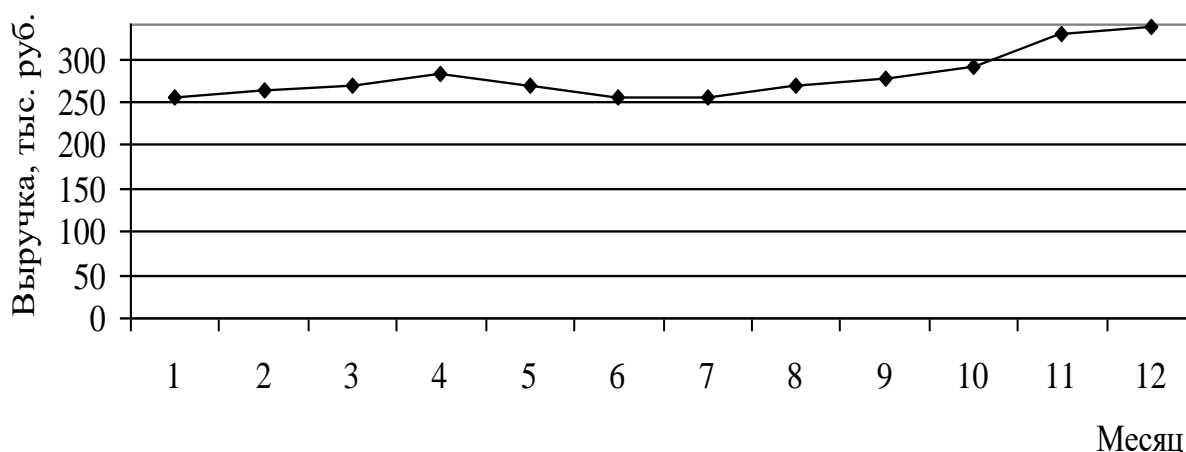


Рисунок 9 - Прогноз продаж запасных частей для автомобилей фирмы «Классик плюс» в пяти городах в 2018 году

Сумма процента от выручки одного продавца определена следующим образом:

$256,84 \text{ тыс. руб.} : 5 \text{ киосков} = 7,71 \text{ тыс. руб.}$  – дополнительная заработная плата одного продавца в январе;

$263,52 \text{ тыс. руб.} : 5 \text{ киосков} = 7,91 \text{ тыс. руб.}$  – дополнительная заработная плата одного продавца в феврале и т.д.

Общая заработная плата одного продавца составляет 11,21 тыс. руб. в январе, 11,41 тыс. руб. в феврале и т.д. Максимальная заработная плата одного продавца достигает 13,61 тыс. руб. в декабре.

Сумма заработной платы привлекаемых девяти продавцов колеблется в пределах от 100,8 тыс. руб. до 122,47 тыс. руб. в декабре.

В приложении Б представлен бюджет затрат открытия торговых точек.

Согласно внутренней финансовой отчетности фирмы «Классик плюс» затраты на закупку запасных частей для автомобилей в среднем на один киоск составляют 21 тыс. руб. Следовательно, стоимость поставок запасных частей для автомобилей в пять киосков в среднем равна 105 тыс. руб. Согласно бюджету затрат открытия торговых точек размер оборотных средств с учетом сезонных колебаний изменяется от 107 до 141 тыс. руб. Сумма оборотных средств на закупку запасных частей для автомобилей показана общей строкой для пяти киосков.

Проведенное исследование поставщиков торговых киосков выявило, что стоимость киосков в различных регионах заметно отличается. Так, стоимость торгового киоска в г. Новосибирск составляет 120 тыс. руб. Аналогичный киоск в г. Челябинск стоит 76,51 тыс. руб. Соответственно, в качестве региона поставки торговых киосков рассматривался г. Челябинск. Общая сумма заказываемых киосков составляет 382,55 тыс. руб.

Контейнер с 10 киосками стоит 36 тыс. руб. Соответственно, стоимость транспортировки пяти киосков в контейнере составляет 18 тыс. руб. ( $5 \times 36 : 10$ ). Стоимость погрузочно-разгрузочных работ составит всего 200 руб., т.к. данные работы будут осуществляться собственными силами. Таким образом, стоимость транспортировки и погрузочно-разгрузочных работ вместе составляет 18,2 тыс. руб.

Проектные работы по одному киоску стоят 2100 руб. Заказ пяти киосков не повлечет увеличение затрат на проект каждого киоска, т.к. последние будут монтироваться по одному проекту.

Согласно требованиям благоустройства возле каждого киоска необходимо установить емкость для мусора. Покупка такой емкости обходится в 400 руб. Для предприятия необходимо приобрести соответственно 5 емкостей

для мусора, единовременные затраты на их покупку составляют  $5 \times 400 = 2000$  руб.

Аренда на землю рассчитана следующим образом: ставка аренды на землю составляет 14,57 руб. за 1 м<sup>2</sup>. Согласно проекту площадь киоска равна  $3 \times 2,5 = 7,5$  м<sup>2</sup>. Следует учесть площадь близлежащей территории киоска – 3 м<sup>2</sup>. Аренда на землю для одного киоска с учетом повышающего коэффициента (1,2) рассчитана следующим образом:

$$(7,5 + 3 \text{ м}^2) \times 14,57 \text{ руб.} \times 1,2 = 183,58 \text{ руб. в месяц.}$$

Соответственно, размер аренды на землю для пяти киосков составляет  $183,58 \text{ руб.} \times 5 = 917,91 \text{ руб. в месяц.}$

В связи с тем, что стоимость аренды земли отчисляется поквартально, общая стоимость аренды на землю составляет  $917,91 \text{ руб.} \times 3 \text{ месяца} = 2753,73$  руб. в квартал или 2,754 тыс. руб.

Размер текущих издержек изменяется от 1,32 тыс. руб. в летний период до 5,6 тыс. руб. в зимний период.

Детальный расчет текущих расходов в месяц по пяти киоскам представлен в таблице 35.

Таблица 35 - Расчет текущих расходов (расходов на материалы) в месяц по пяти киоскам

Наименование ресурса	Летний период	Весенне-осенний период	Зимний период
Электроэнергия	$150 \times 5 = 750$	$600 \times 5 = 3000$	$1000 \times 5 = 5000$
ГСМ	270	280	300
Хоз. расходы	10	10	10
Канц. товары	20	20	20
Телефонная связь	20	20	20
Оплата работы дворника	250	250	250
Итого	1320	3580	5600

В таблице 36 представлен расчет суммы амортизационных отчислений в месяц одного киоска.

Таблица 36 - Расчет суммы амортизационных отчислений в месяц одного киоска

Основные средства	Срок службы, мес.	Первоначальная стоимость, руб.	Норма амортизации	Сумма амортизационных отчислений, руб.
1 Здания и сооружения – торговый киоск	120	76513,03	0,0083	637,61
2 Торговое оборудование	120	25000	0,0083	207,5
3 Транспортное средство	120	30000	0,0083	249
Итого	-	-	-	1094,11

Сумма амортизационных отчислений в месяц пяти киосков составляет  $1094,11 \times 5 = 5470,55$  руб. или 5,47 тыс. руб. Согласно приложения полная себестоимость продаж запасных частей для автомобилей в январе 2006 года составляет 268,31 тыс. руб., в феврале - 251,09 тыс. руб. и т.д.

### **3.2 Ожидаемый экономический эффект от внедрения мероприятий**

В приложении В представлен бюджет прибылей и убытков проекта внедрения мероприятий по совершенствованию сбытовой политики.

В январе 2013 фирма «Классик плюс» не получает прибыли от реализации, убытки составляют 11,47 тыс. руб. Начиная с февраля наблюдается превышение выручки от реализации запасных частей для автомобилей над затратами.

Размер единого налога на вмененный доход составляет фиксированную величину и выплачивается раз в квартал – 1,2 тыс. руб.

Чистая прибыль нарастающим итогом в декабре 2008 года достигает 184,02 тыс. руб.

Бюджет движения денежных средств рассчитан в приложении В. Превышение притоков денежных средств над оттоками наблюдается с февраля 2008 года, однако кумулятивный денежный поток становится положительным лишь в третьем квартале 2017 года – 3,24 тыс. руб.

Показатели эффективности проекта внедрения системы совершенствования сбытовой политики рассчитаны в приложении В. Ставку (норму) дисконта принимаем равной 18 %.



Расчет показателей эффективности проекта говорит о том, что чистый дисконтированный денежный поток (NPV) принимает положительные значения в четвертом квартале 2018 года - 20,43 тыс. руб. Соответственно, проект полностью окупается через один год и девять месяцев.

Финансовый профиль проекта внедрения предложенных мероприятий фирмы «Классик плюс» показан на рисунке 10.

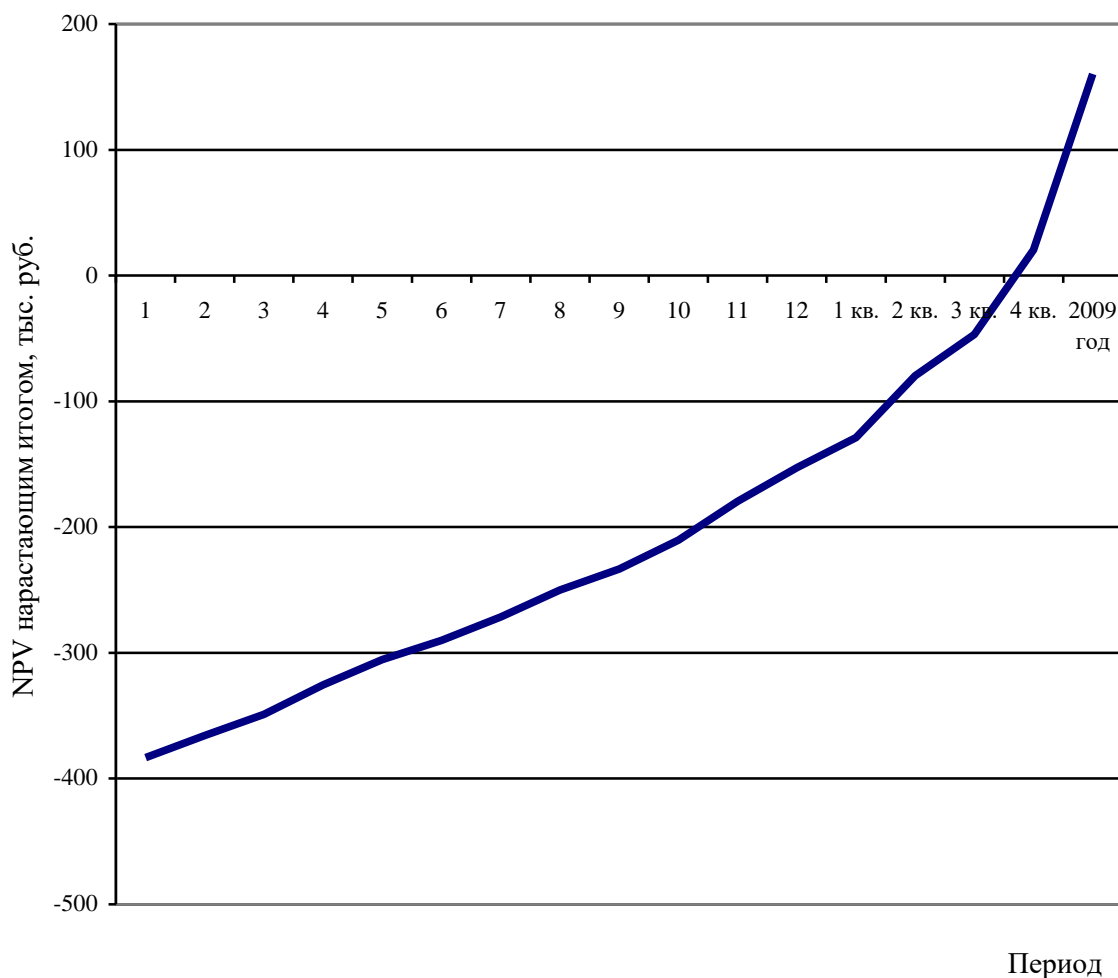


Рисунок 10 - Финансовый профиль проекта внедрения мероприятий совершенствования сбытовой политики фирмы «классик плюс»

Финансовый профиль проекта фирмы «Классик плюс» подтверждает вывод о том, что проект окупается один год и девять месяцев.

Ожидаемый экономический эффект от успешной реализации мероприятий - выход на новые рынки сбыта - состоит в завоевании новых

потребителей, увеличении объёма продаж запасных частей для автомобилей, увеличении рыночной доли и, как следствие, укреплении позиций предприятия «Классик плюс» на рынке Амурской области.

Ожидаемый экономический эффект от предложенного мероприятия рассчитан в таблице 37.

Таблица 37 - Ожидаемый экономический эффект

Показатели	2018 год	2019 год	Абсолютный прирост	Темп роста, в процентах
Численность работников, чел.	9	18	+9	2 раза
Выручка от реализации запасных частей для автомобилей в среднем за год, тыс. руб.	63203	63483,2	+280,2	111,45

Согласно расчетам, представленным в финансовом плане расширения рынка сбыта фирмы «Классик плюс», для открытия пяти киосков необходимо принять на работу девять продавцов. Общая численность персонала фирмы «Классик плюс» увеличится в 2 раза и составит 18 работников.

По прогнозу продаж запасных частей для автомобилей фирмы «Классик плюс» выручка предприятия изменяется от 256,84 тыс. руб. в январе до 336,92 тыс. руб. в декабре. Среднегодовая выручка предприятия составит 2727,1 тыс. руб. и увеличится по сравнению с 2017 годом на 11,45 %.

Оценка потенциальных рисков реализации мероприятий приведена в таблице 38.

Таблица 38 - Оценка возможных рисков деятельности фирмы

Факторы риска	Вероятность, доля	Потери времени, чел.-дн.	Ожидаемый ущерб, руб. (4×ПТ <sub>плд</sub> )	Ущерб с учетом вероятности его наступления, руб. (3×5)	Мероприятия по снижению вероятного ущерба
Снижение доходов населения	0,25	40	17052	4264	Создание резервов
Усиление конкуренции	0,25	80	34104	8526	Расширение ассортимента и географии
Невыполнение	0,10	15	6395	640	Штрафные санкции в

условий договора с поставщиками					договорах с поставщиками
Увеличение закупочных цен	0,10	100	42630	4263	Штрафные санкции в договорах
Недостаточная информация для формирования плана маркетинга	0,15	200	85260	12789	Совершенствование маркетинга на фирме
Изменение налогового кодекса	0,15	100	42630	6395	Создание резервов
Итого:	1,0			36877	

Наиболее существенным фактором риска может стать неполная или ошибочная информация, собранная в результате проведения маркетинговых исследований. Действие этого фактора может негативно сказаться на деятельности всей фирмы, поскольку результаты плана маркетинга лежат в основе расчета всех плановых показателей и ошибка на этом этапе может перечеркнуть все дальнейшие расчеты.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Агабекян, О. В. Учет финансовых результатов : признание доходов и расходов, расчеты по налогу на прибыль / О. В. Агабекян. – М. : Финансовая газета , 2014. – 46 с.
- 2 Абрамс, Р. Бизнес-план на 100 %: Стратегия и тактика эффективного бизнеса. 2-е изд. / Р. Абрамс. — М.: Альпина Паблишер, 2015. — 486 с.
- 3 Алиев, В.С. Практикум по бизнес-планированию с использованием программы ProjectExpert: Учебное пособие / В.С. Алиев. — М.: Форум, ИНФРА-М, 2017. — 288 с.
- 4 Алиев, В.С. Бизнес-планирование с использованием программы ProjectExpert (полный курс): Учебное пособие / В.С. Алиев. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. — 352 с.
- 5 Баринов, В.А. Бизнес-планирование: Учебное пособие / В.А. Баринов. — М.: Форум, 2017. — 256 с.
- 6 Бейт, Н. Как преодолеть экономический спад. План выживания в бизнесе / Н. Бейт. — М.: Олимп-Бизнес, 2014. — 208 с.
- 7 Бронникова, Т.С. Разработка бизнес-плана проекта: Учебное пособие / Т.С. Бронникова. — М.: Альфа-М, ИНФРА-М, 2017. — 224 с.
- 8 Буров, В.П. Бизнес-план фирмы. Теория и практика: Учебное пособие / В.П. Буров. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. — 192 с.
- 9 Бухалков, М.И. Планирование на предприятии: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 411 с.

- 10 Волков, А.С. Бизнес-планирование: Учебное пособие / А.С. Волков. — М.: ИЦ РИОР, ИНФРА-М, 2017. — 81 с.
- 11 Гарнов, А.П. Экономика предприятия: современное бизнес-планирование: учеб. Пособие / А.П. Гарнов. — М.: ДиС, 2017. — 272 с.
- 12 Гладкий, А.А. Бизнес-план: Делаем сами на компьютере / А.А. Гладкий. — М.: Рид Групп, 2016. — 240 с.
- 13 Горбунов, В.Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов: Научно-практическое пособие / В.Л. Горбунов. — М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2017. — 248 с.
- 14 Горемыкин, В.А. Бизнес-план: Методика разработки. 25 реальных образцов бизнес-плана / В.А. Горемыкин. — М.: Ось-89, 2017. — 592 с.
- 15 Джакубова, Т.Н. Бизнес-план: расчеты по шагам / Т.Н. Джакубова. — М.: Финансы и статистика, 2016. — 96 с.
- 16 Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии: Учебник для бакалавров / И.А. Дубровин. — М.: Дашков и К, 2017. — 432 с.
- 17 Жуков, В.В. Бизнес-планирование в электроэнергетике / В.В. Жуков. — М.: МЭИ, 2016. — 568 с.
- 18 Золотухин, О.И. Бизнес-планирование: учебное пособие / О.И. Золотухин. — СПб.: ГУАП, 2017. — 84 с.
- 19 Иванова, Л.И. Развитие методики анализа финансовой устойчивости как способа достижения объективной оценки финансового состояния организации / Л.И. Иванова, А.С Бобылёва // Менеджмент в России и за рубежом. - 2017. - № 2. - С. 35-42.
- 20 Кренер, С. Планета МВА. Бизнес-школы: взгляд изнутри / С. Кренер, Д. Дирлова. — М.: Олимп-Бизнес, 2016. — 256 с.
- 21 Крылов, С.И. Методические аспекты анализа и прогнозирования финансового состояния промышленного предприятия / С.И. Крылов, О.Е. Решетников // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2018. – № 8(32). – С. 7.

- 22 Куницына, Н.Н. Бизнес-планирование в коммерческом банке: Учебное пособие / Н.Н. Куницына. — М.: Магистр, 2016. — 383 с.
- 23 Лопарева, А.М. Бизнес-планирование: учебно-методический комплекс / А.М. Лопарева. — М.: Форум, 2016. — 176 с.
- 24 Лосев, В. Как составить бизнес-план. Как составить бизнес-план: Практическое руководство с примерами готовых бизнес-планов для разных отраслей: Пер. с англ. / В. Лосев. — М.: Вильямс, 2017. — 208 с.
- 25 Лосев, В.А. Как составить бизнес-план. Практическое руководство с примерами готовых бизнес-планов для разных отраслей (+CD) / В.А. Лосев, К.Н. Петров. — М.: Вильямс, 2016. — 208 с.
- 26 Любушин, Н.П. Анализ методик по оценке финансового состояния организации / Н.П. Любушин, Н.Э. Бабичева // Экономический анализ: теория и практика. – 2014. – № 22. – С.87
- 27 Марченкова, И.Н. Бухгалтерская отчетность как основной источник информации для детализованной оценки показателей финансового состояния хозяйствующего субъекта / И.Н. Марченкова // Экономический анализ: теория и практика. – 2016. – № 20(185). – С. 33.
- 28 Мищенко, В.А. Анализ методологических подходов к оценке финансового состояния предприятия / В.а. Мищенко, М.В. Петренко // Бизнес информ. - 2015. - № 8. - С. 134-136.
- 29 Морошкин, В.А. Бизнес-планирование: Учебное пособие / В.А. Морошкин. — М.: Форум, 2017. — 288 с.
- 30 Орлова, Е.Р. Бизнес-план: Методика составления и анализ типовых ошибок / Е.Р. Орлова. — М.: Омега-Л, 2017. — 168 с.
- 31 Орлова, П.И. Бизнес-планирование: Учебник / П.И. Орлова. — М.: Дашков и К, 2018. — 284 с.
- 32 Орлова, П.И. Бизнес-планирование: Учебник. 2-е изд., пер. и доп. / П.И. Орлова. — М.: Дашков и К, 2016. — 288 с.

- 33 Орлова, П.И. Бизнес-планирование: Учебник для бакалавров, 2-е изд., перераб. и доп.(изд:2) / П.И. Орлова. — М.: ИТК Дашков и К, 2018. — 288 с.
- 34 Преснякова, Л.Ф. Методы оценки финансового состояния предприятия / Л.Ф. Преснякова // Путеводитель предпринимателя. - 2015. - № 16. - С. 218-221.
- 35 Пятикоп, К.А. Концептуальный анализ методик оценки финансового состояния предприятия / К.А. Пятикоп, М.П. Деружинская // Экономика устойчивого развития. - 2015. - № 14. - С. 158-167.
- 36 Петухова, С.В. Бизнес-планирование: как обосновать и реализовать бизнес-проект: Практическое пособие / С.В. Петухова. — М.: Омега-Л, 2017. — 171 с.
- 37 Розин, М. Стратегия чистого листа: Как перестать планировать и начать делать бизнес / М. Розин. — М.: Альпина Паблишер, 2015. — 346 с.
- 38 Романова, М.В. Бизнес-планирование: Учебное пособие / М.В. Романова. — М.: ИД ФОРУМ, ИНФРА-М, 2016. — 240 с.
- 39 Рудакова, О.Ю. Полнота и достоверность финансового анализа должника в процедурах банкротства / О.Ю. Рудакова, Т.А. Рудакова // Эффективное антикризисное управление. - 2013. - № 1 (76). - С. 76-83.
- 40 Сатаев, А.М. Азбука бизнес-планирования. Учебное пособие / А.М. Сатаев. — М.: Юриспруденция, 2017. — 128 с.
- 41 Станиславчик, Е.Н. Бизнес-план: Управление инвестиционными проектами / Е.Н. Станиславчик. — М.: Ось-89, 2017. — 128 с.
- 42 Стрекалова, Н.Д. Бизнес-планирование: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения / Н.Д. Стрекалова. — СПб.: Питер, 2016. — 352 с.
- 43 Семенов, А.К. Теория менеджмента : учебник для бакалавров / А.К. Семенов, В.И. Набоков. – М. : Дашков и К, 2016. – 492 с.
- 44 Стерлядев, С.А. Финансовое состояние предприятия: анализ и автоматизация планирования / С.А. Стерлядев, М.А. Чернышев, В.С. Атанова // Экономика и предпринимательство. - 2013. - Т. 7. - № 1. - С. 376-378.

45 Строева, О.А. Антикризисное финансовое управление предприятием / О.А. Строева // Теоретические и прикладные вопросы экономики и сферы услуг. - 2015. - Т. 3.- С. 19-32.

46 Толпегина, О.А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник для бакалавров / О.А. Толпегина, Н.А. Толпегина. - М.: Юрайт, 2013. - 672 с.

47 Тузиков, А.Р. Комплексный экономический анализ деятельности управленческого персонала: Учебник / А.Р. Тузиков. - М.: КноРус, 2013. - 720 с.

48 Тысячникова, Н.А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / Н.А. Тысячникова, Ю.Н. Юденков. - М.: КноРус, 2013. - 720 с.

49 Чернов, В.А. Экономический анализ: торговля, общественное питание, туристский бизнес: Учебное пособие / В.А. Чернов. - М.: ЮНИТИ, 2012. - 639 с.

50 Чернов, В.А. Экономический анализ: торговля, общественное питание, туристический бизнес: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / В.А. Чернов



## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Планировка магазина

Таблица А. 1 - Прогноз продаж запасных частей для автомобилей фирмой «Классик плюс» по пяти киоскам области

Месторасположен ие торговой точки	2018 год												2019 год				2020 год
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	
г. Ерофей- Павлович	72,8	72,9	73	73,2	73	72,8	72,8	73	73,1	73,3	73,9	74	218,7 0	219,0 0	218,9 0	221,2 0	877,80
г. Тыгда	59,11	61,22	63,33	67,56	63,33	59,11	59,11	63,33	65,44	69,67	82,33	84,44	183,6 7	190,0 0	187,8 9	236,4 4	798,00
г. Сковородино	54,70	56,65	58,60	62,51	58,60	54,70	54,70	58,60	60,56	64,46	76,18	78,14	169,9 5	175,8 1	173,8 5	218,7 8	738,39
п. Серышево	41,92	43,42	44,92	47,91	44,92	41,92	41,92	44,92	46,41	49,41	58,39	59,89	130,2 6	134,7 5	133,2 5	167,6 9	565,94
г. Магдагачи	28,31	29,33	30,34	32,36	30,34	28,31	28,31	30,34	31,35	33,37	39,44	40,45	87,98	91,01	90,00	113,2 6	382,25
Итого	256,8 4	263,5 2	270,1 9	283,5 3	270,1 9	256,8 4	256,8 4	270,1 9	276,8 6	290,2 1	330,2 4	336,9 2	790,5 5	810,5 6	803,8 9	957,3 7	3362,3 7

Таблица А. 2 - Расчет заработной платы и отчислений с заработной платы продавцов новых торговых точек фирмы «Классик плюс»

В тыс. руб.

Показатель	2018 год												2019 год				2020 год
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	
Фиксированная заработная плата одного продавца	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	10,50	10,50	10,50	10,50	42,00
Дополнительная заработная плата одного продавца - сумма процента от выручки (15 %)	7,71	7,91	8,11	8,51	8,11	7,71	7,71	8,11	8,31	8,71	9,91	10,11	23,72	24,32	24,12	28,72	100,87
Итого заработная плата одного продавца	11,21	11,41	11,61	12,01	11,61	11,21	11,21	11,61	11,81	12,21	13,41	13,61	34,22	34,82	34,62	39,22	142,87
Заработная плата девяти продавцов	100,85	102,65	104,45	108,05	104,45	100,85	100,85	104,45	106,25	109,86	120,66	122,47	307,95	313,35	311,55	352,99	1285,84
Начисления на заработную плату девяти продавцов (26 %)	26,22	26,69	27,16	28,09	27,16	26,22	26,22	27,16	27,63	28,56	31,37	31,84	80,07	81,47	81,00	91,78	334,32

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### План денежных потоков и анализ эффективности проекта

Таблица Б.1 - Бюджет затрат реализации предложенных мероприятий фирмы «Классик плюс»

Показатель	2018 год												2019 год				2020 год
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	
Затраты на закупку газетно-журнальной продукции	107,8 7	110,6 8	113,4 8	119,0 8	113,4 8	107,8 7	107,8 7	113,4 8	116,2 8	121,8 9	138,7 0	141,5 1	332,0 3	340,4 4	337,6 3	402,1 0	1412,20
Заработная плата	100,8 5	102,6 5	104,4 5	108,0 5	104,4 5	100,8 5	100,8 5	104,4 5	106,2 5	109,8 6	120,6 6	122,4 7	307,9 5	313,3 5	311,5 5	352,9 9	1285,84
Начисления на заработную плату	26,22	26,69	27,16	28,09	27,16	26,22	26,22	27,16	27,63	28,56	31,37	31,84	80,07	81,47	81,00	91,78	334,32
Транспортные, погрузо-разгрузочные работы	18,2																
Благоустройство киоска	2																
Аренда земли			2,754			2,754			2,754			2,754	2,754	2,754	2,754	2,754	11,016
Текущие издержки	5,60	5,60	3,58	3,58	3,58	1,32	1,32	1,32	3,58	3,58	3,58	5,60	14,78	8,48	10,74	12,76	46,76
Амортизация	5,47	5,47	5,47	5,47	5,47	5,47	5,47	5,47	5,47	5,47	5,47	5,47	16,41	16,41	16,41	16,41	65,64
Полная себестоимость	268,3 1	251,0 9	256,8 9	264,2 7	254,1 4	244,4 9	241,7 3	251,8 8	261,9 7	269,3 6	299,7 8	309,6 4	776,3 0	762,9 0	775,3 1	878,7 8	3193,28
Функционально-административные издержки	262,8 4	245,6 2	251,4 2	258,8 0	248,6 7	239,0 2	236,2 6	246,4 1	256,5 0	263,8 9	294,3 1	304,1 7	759,8 9	746,4 9	758,9 0	862,3 7	3127,64
Общие текущие издержки	268,3 1	251,0 9	256,8 9	264,2 7	254,1 4	244,4 9	241,7 3	251,8 8	261,9 7	269,3 6	299,7 8	309,6 4	776,3 0	762,9 0	775,3 1	878,7 8	3193,28

Таблица Б. 2 - Бюджет прибылей и убытков предложенных мероприятий точек фирмы «Классик плюс»

в тыс. руб.

Показатель	2018 год												2019 год				2020 год
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	
1. Общие поступления – выручка от реализации	256,8 4	263,5 2	270,1 9	283,5 3	270,1 9	256,8 4	256,8 4	270,1 9	276,8 6	290,2 1	330,2 4	336,9 2	790,5 5	810,5 6	803,8 9	957,3 7	3362,37
2. Общие текущие издержки	268,3 1	251,0 9	256,8 9	264,2 7	254,1 4	244,4 9	241,7 3	251,8 8	261,9 7	269,3 6	299,7 8	309,6 4	776,3 0	762,9 0	775,3 1	878,7 8	3193,28
3. Прибыль от реализации	- 11,47	12,43	13,30	19,26	16,05	12,35	15,11	18,31	14,89	20,85	30,46	27,28	14,25	47,66	28,58	78,59	169,09
4. Платежи в бюджет (единый налог на вмененный доход)			1,2			1,2			1,2			1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	4,8
5. Чистая прибыль	- 11,47	12,43	12,10	19,26	16,05	11,15	15,11	18,31	13,69	20,85	30,46	26,08	13,05	46,46	27,38	77,39	164,29
6. Чистая прибыль нарастающим итогом	- 11,47	0,96	13,05	32,31	48,36	59,52	74,62	92,93	106,6 3	127,4 8	157,9 4	184,0 2	13,05	59,52	106,6 3	184,0 2	363,22

Таблица Б. 3 - Бюджет движения денежных средств для предложенных мероприятий точек фирмы «Классик плюс»

в тыс. руб.

Показатель	2018 год												2019 год				2020 год
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Притоки																	
1. Общие поступления – выручка от реализации	256,8 4	263,5 2	270,1 9	283,5 3	270,1 9	256,8 4	256,8 4	270,1 9	276,8 6	290,2 1	330,2 4	336,9 2	790,5 5	810,5 6	803,8 9	957,3 7	3362,37
Оттоки																	

2. Приобретение основных средств	382,5 5																	
3.Функционально-административные издержки	262,8 4	245,6 2	251,4 2	258,8 0	248,6 7	239,0 2	236,2 6	246,4 1	256,5 0	263,8 9	294,3 1	304,1 7	759,8 9	746,4 9	758,9 0	862,3 7		3127,64
4. Платежи в бюджет (единый налог на вмененный доход)			1,2			1,2			1,2			1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	4,8
5. Итого отток	645,3 9	245,6 2	252,6 2	258,8 0	248,6 7	240,2 2	236,2 6	246,4 1	257,7 0	263,8 9	294,3 1	305,3 7	761,0 9	747,6 9	760,1 0	863,5 7		3132,44
6. Превышение / дефицит денежных средств	- 388,5 5	17,90	17,57	24,73	21,52	16,62	20,58	23,78	19,16	26,32	35,93	31,55	29,46	62,87	43,79	93,80		229,93
7. Кумулятивный денежный поток	- 388,5 5	- 370,6 5	- 353,0 9	- 328,3 6	- 306,8 4	- 290,2 1	- 269,6 4	- 245,8 6	- 226,6 9	- 200,3 7	- 164,4 4	- 132,8 9	- 103,4 3	- 40,56	3,24	97,04		326,97

Показатели эффективности предложенных мероприятий фирмы «Классик плюс» В тыс. руб.

Показатель	2018 год												2019 год				2020го д	
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.		
Притоки																		
1. Общие поступления – выручка от реализации	256,8 4	263,5 2	270,1 9	283,5 3	270,1 9	256,8 4	256,8 4	270,1 9	276,8 6	290,2 1	330,2 4	336,9 2	790,5 5	810,5 6	803,8 9	957,3 7		3362,3 7
Оттоки																		

2. Приобретение основных средств	382,5 5																
3.Функционально-административные издержки	262,8 4	245,6 2	251,4 2	258,8 0	248,6 7	239,0 2	236,2 6	246,4 1	256,5 0	263,8 9	294,3 1	304,1 7	759,8 9	746,4 9	758,9 0	862,3 7	3127,6 4
4. Платежи в бюджет (единый налог на вмененный доход)			1,2			1,2			1,2			1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	4,8
5. Итого отток	645,3 9	245,6 2	252,6 2	258,8 0	248,6 7	240,2 2	236,2 6	246,4 1	257,7 0	263,8 9	294,3 1	305,3 7	761,0 9	747,6 9	760,1 0	863,5 7	3132,4 4
6. Чистый денежный поток	- 388,5 5	17,90	17,57	24,73	21,52	16,62	20,58	23,78	19,16	26,32	35,93	31,55	29,46	62,87	43,79	93,80	229,93
7. Кумулятивный чистый денежный поток	- 388,5 5	- 370,6 5	- 353,0 9	- 328,3 6	- 306,8 4	- 290,2 1	- 269,6 4	- 245,8 6	- 226,6 9	- 200,3 7	- 164,4 4	- 132,8 9	- 103,4 3	- 40,56	3,24	97,04	326,97
8. Ставка дисконта	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18
9. Коэффициент дисконтирования	0,986 3	0,972 8	0,959 5	0,946 3	0,933 4	0,920 6	0,908 0	0,895 5	0,883 3	0,871 2	0,859 2	0,847 5	0,813 1	0,780 1	0,748 5	0,718 2	0,6086
10. Дисконтированный денежный поток	- 383,2 3	17,41	16,85	23,40	20,09	15,30	18,68	21,30	16,93	22,93	30,87	26,74	23,96	49,05	32,78	67,37	139,94
11. Кумулятивный дисконтированный денежный поток	- 383,2 3	- 365,8 2	- 348,9 6	- 325,5 6	- 305,4 8	- 290,1 7	- 271,4 9	- 250,1 9	- 233,2 7	- 210,3 4	- 179,4 6	- 152,7 3	- 128,7 7	- 79,72	- 46,94	20,43	160,37

