

**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  
Профиль (профиль) образовательной программы Коммерция

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ Е.С. Рычкова  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: Диверсификация деятельности торгового предприятия (на примере  
ООО «Арт – Маркет опт» супермаркета «Фреш Маркет»)

Исполнитель  
студент группы 673-узб(2) \_\_\_\_\_ Е.Ю. Эпова  
(подпись, дата)

Руководитель  
доцент, канд.эконом.наук \_\_\_\_\_ Е.С. Новопашина  
(подпись, дата)

Нормоконтроль  
\_\_\_\_\_ Н.Б. Калинина  
(подпись, дата)

Благовещенск 2020

**Министерство науки и высшего образования 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

\_\_\_\_\_ Е.С. Рычкова

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 г.

**З А Д А Н И Е**

К выпускной бакалаврской работе (проекту) студента 673 узб (2)

Эповой Евгении Юрьевны

1. Тема выпускной бакалаврской работы

Диверсификация деятельности торгового предприятия на примере ООО «Арт – Маркет опт» супермаркета «Фреш Маркет»

(утверждено приказом от 05.11.2019 г. № 2778-уч)

2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта) \_\_\_\_\_

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе

- теоретическая часть: учебная и периодическая литература по раскрытию основных понятий, видов и направлений стратегии диверсификации в торговом предприятии, этапы разработки стратегии диверсификации и ее эффективность в торговой деятельности предприятия;

- практическая часть данные бухгалтерского, оперативного и управленческого учета предприятия – супермаркета «ФрешМаркет в г. Белогорске, статистические данные о состоянии торговли в городе Белогорске, а также первичные данные, полученные по результатам опроса покупателей в супермаркете.

4. Содержание выпускной бакалаврской работы (проекта) (перечень подлежащих разработке вопросов

- теоритический раздел – теоретические основы стратегии диверсификации в торговой деятельности предприятия;

- практический раздел – анализ торговой деятельности ООО «Арт – Маркет опт» супермаркета «ФрешМаркет»;

- проектный раздел – разработка проекта диверсификации торговой деятельности супермаркета «ФрешМаркет».

5. Перечень материалов приложения: бухгалтерский баланс на 2016 – 2018 гг, отчет о финансовых результатах на 2016 – 2018 гг., штатное расписание на 2016 – 2018 гг., анкета для оценки удовлетворенности продукцией супермаркета «ФрешМаркет».

6. Консультанты по выпускной бакалаврской работе (проекту) (с указанием относящихся к ним разделов) нет.

7. Дата выдачи задания: 29.12.2019 г.

Руководитель выпускной бакалаврской работы (проекта): Новопашина Елена Сергеевна, доцент, кандидат экономических наук.

Задание принял к исполнению (дата): 29.12.2019 г.

\_\_\_\_\_ (подпись студента)

## РЕФЕРАТ

Дипломная работа содержит 80 с., 21 рисунок, 38 таблиц, 4 приложения, 19 формул, источников 35.

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ, ДИВЕРСИФИКАЦИЯ, ДИВЕРСИФИКАЦИЯ, КОНЦЕНТРИЧЕСКАЯ ДИВЕРСИФИКАЦИЯ, РОДСТВЕННАЯ ДИВЕРСИФИКАЦИЯ, НЕРОДСТВЕННАЯ ДИВЕРСИФИКАЦИЯ, МАТРИЦА АНСОФФА, ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ, ФОНДООТДАЧА, ФОНДОЕМКОСТЬ, ФОНДОВОООРУЖЕННОСТЬ, КОЭФФИЦИЕНТ ОБОРАЧИВАЕМОСТИ, РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ПРОДАЖ, МАРКЕТИНГОВАЯ СРЕДА, МИКРОСРЕДА, МАКРОСРЕДА.

Цель выпускной квалификационной работы по направлению подготовки 38.03.06 «Торговое дело» являются разработка стратегии диверсификации деятельности торгового предприятия на примере супермаркета «ФрешМаркет».

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения торговой организации. Объект исследования – ООО «Арт – Маркет ОПТ» супермаркет «ФрешМаркет». Период исследования: 2016 – 2018 гг.

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды зарубежных и отечественных экономистов. Информационная база - документация супермаркета «ФрешМаркет».

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические аспекты стратегии диверсификации	8
1.1 Диверсификация: сущность, виды и направления	8
1.2 Направления диверсификации деятельности торговых организаций	16
1.3 Основные этапы разработки стратегии диверсификации деятельности торгового предприятия и оценка ее эффективности	18
2 Анализ торговой деятельности ООО «Арт –Маркет опт» супермаркета «ФрешМаркет»	23
2.1 Общая характеристика ООО «Арт – Маркет опт» супермаркета «ФрешМаркет»	23
2.2 Анализ основных экономических показателей деятельности супермаркета «ФрешМаркет»	27
2.3 Конкурентный анализ рынка розничной торговли в г. Белогорске	44
3 Разработка проекта диверсификации торговой деятельности супермаркета «ФрешМаркет»	51
3.1 Обоснования выбора стратегии диверсификация для супермаркета «ФрешМаркет»	51
3.2 Разработка маркетингового плана выхода на рынок новой услуге	62
3.3 Разработка мероприятий по стратегии диверсификация в супермаркете «ФрешМаркет»	67
Заключение	75
Библиографический список	78
Приложение А «Бухгалтерский баланс» за 2016 – 2018 гг.	81
Приложение Б «Отчет о финансовых результатах» за 2016 – 2018 гг.	83
Приложение В «Штатное расписание» на 2016 – 2018 гг.	84
Приложение Г Анкета для оценки удовлетворенности продукции супермаркета «ФрешМаркет»	87

## ВВЕДЕНИЕ

Развитие современного мирового рынка обусловили стратегию диверсификации, как один из способов снижения рисков внешней среды и повышения конкурентоспособности организаций.

Условия рынка заставляют организации быть в постоянном поиске путей своего развития.

Актуальность выпускной квалификационной работы заключается в том, что для любого предприятия, действующего в условиях рынка - это проблема выживаемости и обеспечения непрерывности развития. В зависимости от складывающихся условий и обстоятельств эта проблема решается различными предприятиями по своему, но в основе ее лежит кропотливая и трудоемкая работа по созданию и реализации конкурентных преимуществ и т.д., выведение на уровень и постоянное поддержание и усовершенствование конкурентоспособности предприятия. Единой стратегии диверсификации для всех предприятий не существует. Каждое предприятие даже одной отрасли уникально, поэтому индивидуально и определение его стратегии, которая зависит от его потенциала, а также от многих внешних факторов. Диверсификация коммерческой деятельности, с одной стороны, снижает рыночные риски и повышает устойчивость показателей эффективности, а с другой стороны, рассредоточение капитала по разным видам деятельности снижает возможности его эффективного использования, организации торговли с использованием наиболее современных технологий.

Диверсификация способна дать возможность для увеличения объемов продаж за счет обретения новых конкурентных преимуществ. Пути для развития бизнеса могут быть самыми разными: расширение ассортимента, вывод на рынок новой продукции(услуг), построение замкнутой схемы производства и сбыта, проникновение на смежные рынки.

Объектом дипломного исследования является торговое предприятие супермаркет «ФрешМаркет».

Проблема предприятия заключается в неустойчивости его конкурентоспособности в сравнении с главным конкурентом, что и обусловило необходимость корректирования действующей стратегии.

Цель выпускной квалификационной работы: разработка стратегии диверсификации деятельности торгового предприятия на примере супермаркета «ФрешМаркет».

Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи исследования:

- изучить теоретические аспекты диверсификации как составной части стратегического планирования;
- раскрыть понятие и рассмотреть основные виды диверсификации;
- провести анализ деятельности супермаркета «ФрешМаркет»;
- обосновать выбор стратегии диверсификации супермаркета «ФрешМаркет»;
- разработать стратегию диверсификации супермаркета «ФрешМаркет»;
- выполнить оценку эффективности разработанных предложений.

Информационной базой исследования послужили данные бухгалтерского, оперативного и управленческого учета предприятия – супермаркета «ФрешМаркет в г. Белогорске, статистические данные о состоянии торговли в Амурской области, а также первичные данные, полученные по результатам опроса покупателей в супермаркете.

При выполнении работы были использованы методы анализа и синтеза, анкетирования, сравнения и обобщения, расчетный и метод классификации.

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды российских и зарубежных ученых в области организации торговой деятельности и повышения ее эффективности, анализа торговой деятельности, разработки стратегии торговых предприятий. В работе использованы положения законодательных и нормативных актов Российской Федерации, отечественные и зарубежные методические материалы по организации и

анализу торговой деятельности, а также оценке конкурентоспособности предприятий торговой сферы.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

## 1.1 Диверсификация: сущность, виды и направления

Управление организацией - это процесс влияния должностных лиц на производительность работников для достижения наилучших результатов деятельности организации в зависимости от поставленных целей. Процесс управления, в свою очередь, представляет собой множество взаимосвязанных элементов, которые формируют систему управления или систему менеджмента.

Система управления, как и вся система управления, делится на отдельные подсистемы. Схема системы управления представлена на рисунке 1.

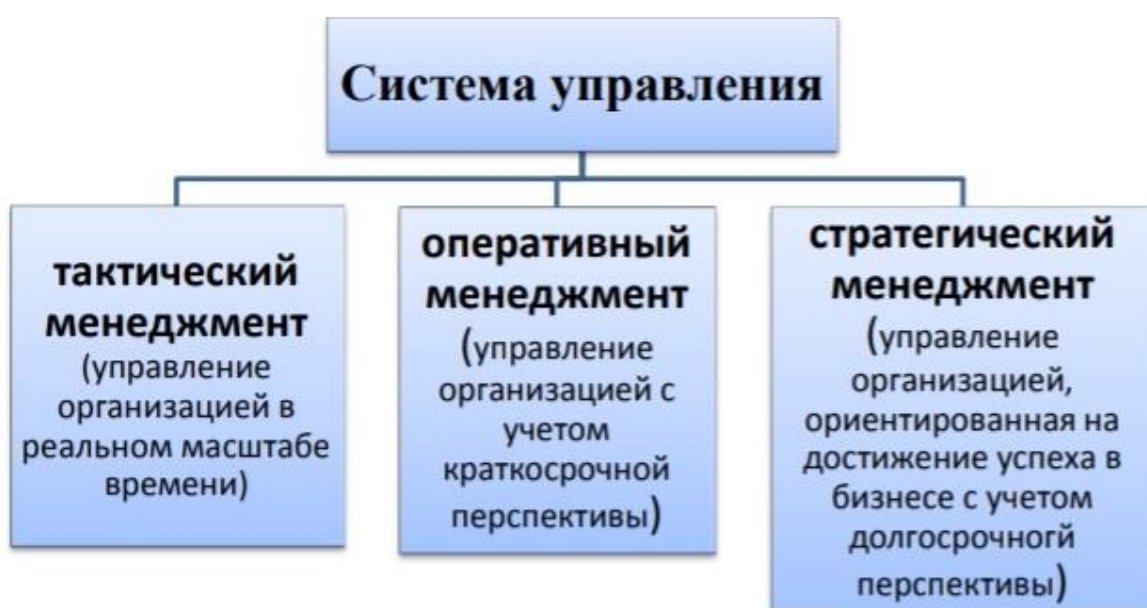


Рисунок 1 – Система управления (система менеджмента)

Стратегический менеджмент – это часть менеджмента организации, который охватывает весь комплекс деятельности по стратегическому анализу, разработке и реализации стратегии организации. Стратегическое управление — это совокупность правил, норм, задач, принципов, созданных для достижения желаемого результата, получение прибыли в будущем, участия работников в развитии организации, создание миссии и целей деятельности торгового предприятия, повышение уровня конкурентоспособности на рынке в условиях



постоянных изменений внутренней и внешней среды<sup>1</sup>.

Одним из направлений стратегического планирования инноваций является выбор стратегии диверсификации. Стратегию диверсификации используют, если наблюдается замедление роста основных показателей развития компании, а так же если есть технологические разработки, ресурсная база для успешной конкуренции в других отраслях. Такие мероприятия проводятся ради снижения экономических рисков, получения дополнительной выгоды. При диверсификации бизнеса выбираются самые прибыльные проекты с малыми издержками.

Рассмотрим экономические преимущества диверсификации на рисунке 2.



Рисунок 2 – Экономические преимущества диверсификации<sup>2</sup>

Многие авторы определяют диверсификацию, как расширение деятельности организаций с помощью проникновения в новые отрасли, которые могут быть, как связаны, так и не связаны с основным видом деятельности для снижения экономических рисков, получения дополнительной прибыли.

<sup>1</sup> Голиков, Е.А. Розничная торговля: Менеджмент. Маркетинг. Логистика. М.: Экзамен. 2017. С. 350.

<sup>2</sup> Диверсификация [Электронный ресурс] // <https://alpari.com/official-site/> – Режим доступа: <https://alpari.com/ru/beginner/glossary/diversification/> (дата обращения: 29.01.2020).

В современной научной литературе большое количество различных трактовок определения диверсификации, связанной со сферой обращения, где главный акцент на диверсификацию продукции. Рассмотрим самые распространенные понятия диверсификации в торговой деятельности на рисунке 3.

Автор	Содержание
А. Я. Бутиркин	Распространение хозяйственной деятельности на новые сферы, расширение ассортимента продуктов, географической сферы деятельности <sup>3</sup>
Н. В. Бутенко	Действия направлены на продукты и пункты их продажи, средств финансирования, технологии.
А. Румянцева	Владение самыми разнообразными финансовыми активами, с каждым из которых связаны различные риски, чтобы снизить степень риска портфеля в целом.
А. Румянцева	Общая деловая практика, которая направлена на расширение номенклатуры товаров и услуг и (или) по географическому территории, чтобы расплыть риск и снизить зависимость от цикличности бизнеса.
Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.	Расширение номенклатуры товаров (услуг) предприятия за счет родственных или новых продуктов (услуг), которые могут изготавливаться (осуществляться) с использованием существующего потенциала, а также развитие деятельности фирмы в совершенно новых для нее областях.

Рисунок 3 - Понятия диверсификации в торговой деятельности<sup>3</sup>

Диверсификация сама по себе связана с определенным риском и затратами, поэтому требует тщательного предварительного анализа.

Рассмотрим виды диверсификации на рисунке 4.

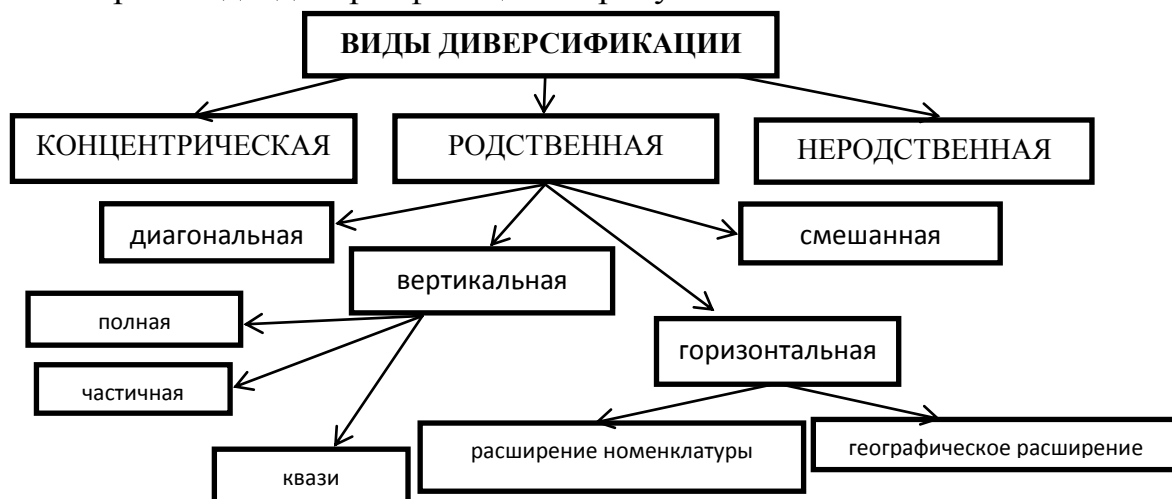


Рисунок 4 – Виды диверсификации

Виды диверсификации были рассмотрены подробно в таблице 1.

<sup>3</sup> Диверсификация деятельности торговых организаций [Электронный ресурс] // <https://www.ruzoo.ru> офиц. сайт. – Режим доступа: <https://www.ruzoo.ru/> (дата обращения: 29.01.2020)

Таблица 1 - Виды диверсификации<sup>4</sup>

Название вида 1	Описание вида 3	Подвиды 2
Родственная (связанная)	Функциональное объединение предприятий в процессе реализации деятельности или производство продукции (услуг) связанных с основной деятельностью.	
- горизонтальная	Появление нового, но аналогичного «продукта», либо схожего по своим условиям с выпуском уже существующих «продуктов». Идет расширение деятельности фирмы, увеличивается объем продаж и охват рынка.	-географическое расширение; -расширение номенклатуры продукции
-вертикальная	Этот вид диверсификации предполагает выпуск полуфабрикатов, комплектующих изделий, товаров, необходимых для производства «продукта»	- полная - подразделения предприятия задействованы на каждом этапе от добычи сырья до реализации продукта; - частичная - освоение только важных этапов от добычи сырья до реализации продукта; - квазиинтеграция - объединение предприятий, заинтересованных в сотрудничестве без перехода права собственности под единое управление;
-диагональная	Сотрудничество с предприятием, действующего в ином сегменте, но имеющего возможность воздействовать на интересы и возможности третьего предприятия, принадлежащего сегменту фирмы.	
- смешанная (комбинированная)	включает элементы горизонтальной и вертикальной диверсификации («одновременно вдоль технологической цепочки и по параллельным видам продукции»)	
Неродственная (несвязанная, конгломеративная, латеральная)	Переход фирмы в области, абсолютно не связанные с текущей деятельностью.	
Концентрическая	Поиск и использования заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов (услуг).	

Несмотря на то, что нет единой стратегии диверсификации для всех предприятий, так как каждое предприятие уникально, но для ориентации существует шесть основных стратегий диверсификации (таблица 2):

<sup>4</sup>Махнушина, В.Н. Современные виды диверсификации //Российское предпринимательство. М., 2016. С. 1461

- стратегия вхождения в новую отрасль;
- стратегия диверсификации в родственные отрасли;
- стратегия диверсификации в неродственные отрасли;
- стратегия свертывания и ликвидации;
- стратегия реструктурирования, восстановления и экономии.
- стратегии многонациональной диверсификации.

Таблица 2 – Направления стратегии диверсификации<sup>5</sup>

Направление стратегии	Описание стратегии диверсификации
Стратегии вхождения в новые сферы деятельности.	<p>Делится на три направления: поглощение, создание новой компании, создание совместных предприятий. При помощи поглощения возникает быстрое проникновение на целевой рынок, установление связи с поставщиками, обеспечения сразу большой объем производства, позволяет сразу осуществлять крупные вложения в рекламу и каналы сбыта.</p> <p>Создание новой компании выгодно, когда достаточно времени и средств, слабая конкуренция, большой опыт работы в данной сфере.</p> <p>Создание совместных предприятий эффективно, если это менее рискованно, экономично, имеет конкурентные преимущества. Иногда совместные предприятия создаются с иностранными партнерами, так как это хорошая возможность преодолеть квоты, тарифы, политические интересы и культурные барьеры.</p>
Диверсификация в родственные отрасли	Фирмы имеют достаточно схожую сферу
Стратегия диверсификации в неродственные отрасли	Фирмы имеют разные сферы деятельности, но являются взаимовыгодными друг для друга.
Стратегия свертывания и ликвидации.	Избавиться от предприятия можно двумя способами: компания может выйти из бизнеса, как в финансовом, так и административном плане, сохранив часть акций или полностью избавившись от них, может непосредственно продать предприятие на сторону.
Стратегия восстановления бизнеса, экономии и реструктуризации портфеля.	<p>Стратегия восстановления направлена на возрождение убыточных предприятий, если это предприятия относятся к отраслям с привлекательными перспективами и избавление от них не имеет смысла в долгосрочном аспекте.</p> <p>Стратегия экономии ориентирована на сокращение масштаба диверсификации и уменьшение количества предприятий. Реструктуризация портфеля включает в себя либо приобретение новых предприятий, либо избавление от некоторых старых. Причинами реструктуризации может быть смена руководства; кризисный период; состояние портфеля давно не</p>

<sup>5</sup>.Козлова, В.К. Коммерческая деятельность предприятия: стратегия, организация, управление. СПб., 2015. С. 357.

1	2
	пересматривалось; антимонопольное законодательство.
Стратегии транснациональной диверсификации.	Отличительно большое количество предприятий в портфеле и большое количество охваченных национальных рынков. Целью является максимальное использование ресурсов и возможностей корпорации для обеспечения стабильных конкурентных преимуществ в каждой сфере деятельности и на каждом национальном рынке.

Для проведения диверсификации так же необходимо определиться с методом, которым она будет проводиться. Направления и методы диверсификации тесно взаимосвязаны, вместе они создают набор действий, позволяющих осуществить диверсификацию. Методы диверсификации находятся в жесткой зависимости от вида бизнеса и способа, управления. Поэтому они должны тщательно анализироваться и сравниваться. Характеристика методов диверсификации приведена в таблице 3.

Таблица 3 – Методы стратегии диверсификации<sup>6</sup>

Название метода	Описание метода
1	2
Диверсификация посредством адаптации	Процесс использования внутреннего потенциала производственных и человеческих ресурсов для достижения требуемого разнообразия продукции и рынков. Данный метод приемлем для компаний с внутрифирменной инфраструктурой и творческой атмосферой, побуждающей к исследованиям и инновациям. Он практически не применим в крупных компаниях, с достаточно жестким разграничением полномочий и функций работников. Также для проведения крупномасштабной диверсификации требуется привлечение дополнительных ресурсов.
Диверсификация посредством экспансии	Процесс расширения, с увеличением количества оборудования и работников, что приводит к увеличению производства и возможному увеличению ассортимента выпускаемой продукции.

<sup>6</sup>Вискова И.А. Диверсификация предприятия как форма реализации корпоративной стратегии. М., 2016. С. 134.

Продолжение таблицы 3

1	2
Диверсификация путем поглощения	Процесс покупки фирмы занятой в определенной сфере деятельности, отличной от сферы деятельности основного предприятия. Центральные корпоративные функции распространяются на новое производство и начинают работать в целом и на вновь образовавшуюся компанию.
Диверсификация посредством слияния	Объединение компаний, в результате которого появляется одна более мощная, более крупная компания с большим объемом производства и ассортимента выпускаемой продукции.
Диверсификация путем присоединения	Характеризуется непосредственным участием, либо контролем одной компанией над другой, с сохранением независимости структуры.
Диверсификация посредством инвестирования	С точки зрения управления вовлечение в деятельность дополнительных ресурсов с целью получения определенного преимущества в виде гарантированных поставок сырья, получение доходов от инвестиций, определенных выгод от сотрудничества с другими компаниями. Часто процесс инвестирования приводит к обновлению предприятий.
Диверсификация путем содействия	Заключается в оказании финансовой и технологической поддержки поставщику (или покупателю) в изменении диверсификации (в расширении его деятельности). Основные задачи диверсифицируемой компании: получение повышенной прибыли в долгосрочном периоде, создание базы для устойчивого развития, достижение определённой рыночной доли, рациональное поведение бизнес субъекта, долгосрочная выживаемость, социальная и экологическая ответственность.

Анализ методов диверсификации в части их содержания позволил выделить факторы их позитивного и негативного влияния на деятельность предприятия (таблица 4).

Таблица 4 - Достоинства и недостатки стратегии диверсификации<sup>7</sup>

Недостатки стратегии диверсификации	Достоинства стратегии диверсификации
Наличие проблем планирования и бюджетирования развития различных бизнес-направлений.	Хорошая финансовая устойчивость компании в случае кризисных явлений, рейдерских захватов.
Плохая управляемость различных не связанных друг с другом направлений бизнеса.	Возможность эффективного распределения денежных средств между направлениями с целью инвестирования в новые виды бизнеса.
Риски инвестирования в убыточные направления бизнеса и компании, что снизит общую прибыль и доходность компании.	Появление ассортиментных преимуществ перед другими компаниями в связи с возможностью предложения новых услуг, товаров, расширенного ассортимента.
Возникновение сложностей в централизации процессов и расчетов между различными бизнес-направлениями.	Возможность заимствований между различными компаниями, направлениями.
Новая деятельность может потребовать совсем других навыков, которых может не быть в существующей компании	Может быть хорошим маршрутом выхода из отрасли, находящейся на спаде
Подходит, главным образом, для больших компаний, которые менее чувствительны к перепадам цен	Помогает снижать зависимость от одного продукта или рынка
Сложности в нахождении подходящего предприятия для приобретения	Может значительно усилить рыночную власть компании в отношении покупателей
Это стратегия высокого риска, обеспечивающая отдачу лишь в долгосрочном плане	Помогает повысить кредитоспособность компании

Для того, чтобы стратегия дифференциации была успешной, компания обязана изучать предпочтения потребителей и предложить такой товар (услугу), который будет соответствовать этим предпочтениям и запросам.

Заниматься диверсификацией предприятия вынуждает ряд причин, основные продемонстрированы на рисунке 5<sup>8</sup>.



Рисунок 5 – Причины для использования стратегии диверсификации

<sup>7</sup>Вискова И.А. Диверсификация предприятия как форма реализации корпоративной стратегии. М., 2016. С. 134.

<sup>8</sup> Там же. С. 136.

Эти факторы являются главными причинами диверсификации российских предприятий.

### 1.2 Направления диверсификации деятельности торговых организаций

Внедрение системы диверсификации деятельности организаций сферы обращения должно ориентироваться на практическую реализацию системы стратегического развития, текущий анализ, оценку конкурентоспособности с учетом, как преимуществ, так и недостатков внедрения данной стратегии.

Анализ публикаций, посвященных исследованиям диверсификации торговой деятельности, позволил выделить наиболее известные ее направления, характеристика которых представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Направления диверсификации в торговой деятельности<sup>9</sup>

Название направления	Описание направления
1	2
Разработка новых видов продукции одновременно с освоением новых рынков.	Обеспечивает получение прибыли и дальнейшую стабильность работы в будущем, однако продолжительность финансового результата от внедрения такого управленческого решения определяет, и увеличение рискованности и требует значительных затрат.
Внедрение мелкооптовой и оптово-розничной торговли как направления диверсификации	Обусловлено быстрым развитием торговых сетей, основной задачей, которой является продвижение определенной продукции (товарных марок) в регионы. Что создает дополнительные препятствия для осуществления деятельности и развития конкурентной среды. Совершенствование организационных форм должно происходить посредством интеграции и образования многопрофильных оптово-розничных организаций. Это позволит обеспечить стабильность функционирования в условиях экспансии крупных торговых сетей. Деятельность этих организационных формирований должна быть направлена только на развитие сбытовых функций. Таким образом, посреднические структуры торговой отрасли обеспечивают внедрение новых рычагов обеспечения платежеспособного спроса на рынках сбыта. Исходя из выполнения функции по закупке и реализации ресурсов. За счет осуществления посреднической деятельности возникает необходимость выделения механизмов совершенствования указанных процессов как самостоятельного направления диверсификации.

<sup>9</sup> Диверсификация деятельности торговых организаций [Электронный ресурс] // <https://www.ruzoo.ru> офиц. сайт. – Режим доступа: <https://www.ruzoo.ru/> (дата обращения: 29.01.2020)



1	2
Увеличение расходов по хранению продукции	<p>Наличие объемов закупки приводит к увеличению расходов по хранению продукции. С другой стороны, в случае снижения потребности по закупкам снижаются объемы запасов, находящихся на хранении, уменьшается эффективность использования складских мощностей. Поэтому с целью предотвращения возможных негативных последствий следует согласовать момент перехода риска за товар с целью поиска наиболее приемлемых условий поставки. Это позволит установить не только субъекта, ответственного за порчу материальных ресурсов при нагрузке и транспортировке, но и повысить степень ответственности как самих производителей, так и сферы обращения в целом.</p> <p>Отдельно следует отметить необходимость развития широкого спектра дополнительных услуг сервисного характера (производственных, транспортно-экспедиционных, информационно-рекламных и др.), которые нужно постоянно обновлять, внедряя дополнительные операции и учитывая изменение спроса на них со стороны потребителей.</p>
Система товародвижения и товарораспределения	<p>Крупным посредническим структурам следует уделять внимание созданию на их материально-технической базе грузовых терминалов, выполняющих функции складских комплексов, связанных с комплектацией, упаковкой и фасовкой отдельных грузовых мест. Они должны содержать в своей структуре сеть центров и узлов, связанных общей информационной системой товародвижения и товарораспределения, обеспечивая дополнительные финансовые сбережения субъектов хозяйствования. Для тех посредников, которые не имеют в своем распоряжении достаточных ресурсов, как направление диверсификации автором считается возможность образования объединений для использования общих возможностей.</p>
Применение средств механизации и автоматизации, компьютеризация процесса учета остатков в рамках деятельности грузовых терминалов	<p>– минимизация время обслуживания;</p> <p>– быстро и качественно проводится инвентаризация товаров, находящихся в складском комплексе;</p> <p>– сокращается количество складских перевалок;</p> <p>– рационализируются товарные потоки и в целом обеспечивается экономия затрат участников процесса обращения.</p> <p>Также необходимо отметить, что одним из основных препятствий на пути формирования эффективного механизма финансово-хозяйственной деятельности предприятий является недостаточность финансовых ресурсов.</p>
Непропорциональное развитие производственной и финансовой деятельности	<p>Заключается в необходимости роста производственного потенциала компаний, тогда как возможности финансирования такого расширения весьма ограничены.</p> <p>В свою очередь, с точки зрения финансовой деятельности субъектов обращения можно определить диверсификацию как разнообразия источников поступления финансовых ресурсов. Предусматривает формирование капитала предприятия за счет</p>

1	2
	как можно большего количества источников, уменьшая степень зависимости от каждого отдельного источника поступлений. Согласно предоставленным приоритетам диверсификации финансовой деятельности можно определить основные факторы, тормозящие их внедрения. Наиболее распространенным источником финансирования деятельности субъектов хозяйствования является, прежде всего, внутренние возможности. Однако постоянные экономические потрясения, как на внутренней, так и внешней среде создают предпосылки для их трансформации и колебаний структуры.
Перераспределение за счет внутренних фондов финансовых ресурсов	К перспективным внутренним механизмам финансирования деятельности субъектов сферы обращения, по мнению автора, можно отнести перераспределение за счет внутренних фондов финансовых ресурсов, а также внедрение действенного механизма бюджетирования. Таким образом, получим возможность управления потоками финансовых ресурсов путем изменения их пропорций и структуры.
Увеличение контактов с международными партнерами	Открытый характер экономики страны, ее ориентированность на развитие интеграционного пространства в рамках международного экономического сообщества, особенно в связи с интеграцией в мировое экономическое пространство. Как следствие, увеличение количества деловых контактов с международными партнерами в сфере торговли. Поэтому функции торговли стали выполнять не только организации, традиционно функционируют в этой области. Но и много других хозяйствующих субъектов, обостряя конкурентную среду на рынке сферы обращения. Это требовало соответствующих изменений стратегий торговых организаций в сторону активизации их поведения на рынке с целью расширения сферы деятельности. Поиска и привлечения новых клиентов для продвижения и сбыта товарных ресурсов и других видов деятельности. Направленных на эффективное функционирование и обеспечение их конкурентоспособности.

### **1.3 Основные этапы разработки диверсификации деятельности торгового предприятия и оценка ее эффективности**

Рост любой компании проявляется, в том числе и в ее деловой активности. Деловая активность имеет три возможности роста:

- интенсивный рост за счет развития собственных ресурсов;
- за счет интеграции (приобретения других предприятий);
- за счет диверсификации.

Стратегии роста представляют собой модели управления предприятием путем выбора видов его деловой активности с учетом внутренних и внешних возможностей.

Управление ростом, возможно, осуществлять с помощью таких инструментов как:

- матрицы внешних приобретений («область деятельности/тип стратегии») – предполагает продажи уже существующего продукта на уже существующих рынках, главная цель увеличение продаж;

- матрица БКГ («товары/затраты»)- анализ актуальности продуктов компании в зависимости от роста рынка данной продукции и занимаемой им доли;

- матрицы Ансоффа («продукция/рынок») - модель, описывающая возможные стратегии роста компании на рынке<sup>10</sup>.

Маркетинговое планирование можно разделить на 8 последовательных задач: определение текущей ситуации, анализ внутренней и внешней среды предприятия, SWOT-анализ, постановку целей, проработку альтернативных стратегий и выбор той, которой предприятие будет следовать, разработка маркетинговой стратегии, разработку годового операционного плана и контроль над его выполнением. Также в маркетинговой деятельности предприятия критическую важность имеет прогнозирование. Наиболее распространёнными методами прогнозирования маркетинговой ситуации являются экстраполяция, метод экспертных оценок и построение математических моделей.

Стратегия диверсификации бизнеса может стать инструментом, который значимо увеличит доход и конкурентоспособность компании, а может привести к провалу. Поэтому следует тщательно проработать план, который поможет в разработке стратегии диверсификации, а также в выборе правильного направления для диверсификации бизнеса.

---

<sup>10</sup>Матрица Ансоффа и стратегии роста бизнес [Электронный ресурс] // <http://www.powerbranding.ru> офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.powerbranding.ru/biznes-analiz/matrica-ansoffa/> (дата обращения: 24.01.2020)

Основные этапы разработки стратегии диверсификации:

- анализ сильных сторон и стабильности бизнеса;
- поиск направления для диверсификации;
- оценка направлений для диверсификации;
- анализ общего портфеля компании.

Данный план поможет в разработке стратегии диверсификации, а также в выборе правильного направления для диверсификации бизнеса.

Первый этап – это анализ сильных сторон и стабильности текущего бизнеса. Он нужен для выяснения финансовой стабильности организации, выяснить нуждается ли организация в диверсификации, сможет ли организация ее реализовать на данном этапе своей деятельности. План выполнения первого этапа разработки стратегии диверсификации представлен на рисунке 6.

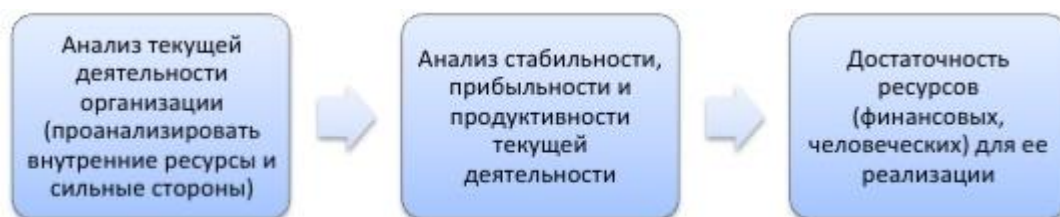


Рисунок 6 – План выполнения первого этапа разработки стратегии диверсификации

Этап поиска направления для диверсификации заключается в поиске идей с высокими темпами роста и благоприятным инвестиционным климатом.

На этапе оценки альтернативных вариантов для роста продаж детально исследуется рынок, интенсивность конкуренции и определяются конкуренты, предпочтения потребителей, общие тенденции и динамика рынка. Все эти параметры дают оценку привлекательности каждого рынка и помогают выбрать наиболее подходящий вариант для данного бизнеса.

Последний этап разработки стратегии диверсификация - анализ общего портфеля компании

После того были оценены все возможные направления для диверсификации, следует проверить каждое направление в рамках общего

стратегического портфеля компании. Возможно, самая успешная стратегия диверсификации не впишется в портфель данной организации. В оценке могут помочь различные методики портфельного анализа: матрица БКГ, матрица McKinsey-GE, матрица ADL и др.

Сравнивая показатели рентабельности основных средств различных альтернативных стратегий, сможем определить эффективность анализируемых направлений и выявить наиболее перспективное из них<sup>11</sup>.

Таким образом, стратегия диверсификация имеет ряд преимуществ перед другими стратегиями. Во-первых, данная стратегия может помочь предприятию выжить в условиях конкуренции на рынке основного вида деятельности, перебросив часть активов на другие предприятия. Во-вторых, стратегия может помочь выгодно вложить избыточные ресурсы в собственное предприятие.

Недостатками данной стратегии является проблемный управленческий аспект диверсифицированных предприятий. Также стоит помнить, что реализация данной стратегии осуществляется в долгосрочном периоде, соответственно это потребует дополнительных затрат от компании, которые могут окупиться в будущем периоде. Также недостатком является то, что для реализации стратегии диверсификации могут понадобиться новые навыки, которыми не обладают сотрудники главного предприятия.

Процесс диверсификации не является способом вложения свободных ресурсов или инструментом выживания, а является долгосрочной и целенаправленной стратегией компании.

В современной экономической теории и практике не сложилось единого подхода в выделении видов, как и самого этого понятия. Но это связано, скорее, с тем, что диверсификация осуществляется во многих сферах деятельности человека.

Существует немало стратегических направлений для диверсификации компании. Можно диверсифицироваться в родственные или в неродственные

---

<sup>11</sup>Соломатин, А.Н. Экономика и организация деятельности торгового предприятия. М., 2016. С. 358.

отрасли, в отрасли, технологии и товары которых дополняют продукцию компании, в отрасли, где навыки и опыт компании станут ключевыми факторами успеха и ценным конкурентным активом, можно выйти на новые рынки, где технологические ноу-хау компании позволяют добиться существенного конкурентного преимущества.

## 2 АНАЛИЗ ТОРГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «АРТ – МАРКЕТ ОПТ» СУПЕРМАРКЕТА «ФРЕШМАРКЕТ»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Арт – Маркет ОПТ» супермаркета «ФрешМаркет»

Организация Общество с ограниченной ответственностью "АРТ-МАРКЕТ ОПТ" зарегистрирована 22.01.2004 в регионе Амурская область по юридическому адресу: 675028, Амурская область, город Благовещенск, Текстильная улица, дом 118, литер А5, помещение 207 этаж 2.

Регистратор "Межрайонная инспекция ФНС России № 1 по Амурской области, №2801" присвоил компании ИНН 2801094519 ОГРН 1042800010824. Регистрационный номер в ПФР: 038001035009. Регистрационный номер в ФСС: 28001047042800.

Полное наименование — ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "АРТ-МАРКЕТ ОПТ".

Общество с ограниченной ответственностью (ООО) – коммерческая организация, которая создается одним или несколькими лицами с целью получения систематической прибыли.

Основным видом деятельности является: "Торговля розничная прочая в неспециализированных магазинах". Юридическое лицо также зарегистрировано в таких категориях ОКВЭД как: "Торговля розничная косметическими и товарами личной гигиены в специализированных магазинах", "Производство мясных (мясосодержащих) полуфабрикатов", "Торговля оптовая пищевыми продуктами, напитками и табачными изделиями", "Торговля розничная алкогольными напитками, включая пиво, в специализированных магазинах", "Производство колбасных изделий". Генеральный директор — Юркова Тамара Анатольевна. Организационно-правовая форма (ОПФ) — общества с ограниченной ответственностью.

Деятельность ООО «АРТ - МАРКЕТ ОПТ» регламентируется Гражданским кодексом Российской Федерации (ст. 87 – 94 ГК РФ),

Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» № 14 – ФЗ от 8 февраля 1998 года, а так же Уставом, Учредительным договором и соответствующими законодательными актами в сфере предпринимательской деятельности.

Исполнительным органом предприятия ООО " АРТ - МАРКЕТ ОПТ " является генеральный директор. Генеральный директор общества действует от имени своего предприятия, представляет его интересы, распоряжается имуществом, заключает договоры, пользуется правом распоряжаться средствами, утверждает штаты, издает приказы и дает указания, обязательные для всех работников предприятия.

Организация самостоятельно планирует основные экономические показатели: товарооборот и прибыль, а после уплаты всех платежей в бюджет самостоятельно распоряжается прибылью.

На базе ООО "АРТ - МАРКЕТ ОПТ" организовано розничное предприятие супермаркет "ФрешМаркет". Директором супермаркета «ФрешМаркет» является Панфилова Людмила Николаевна.

Фактический адрес супермаркета г. Белогорск ул. Гагарина д. 19.

Цели создания супермаркета наглядно представлены на рисунке 7.



Рисунок 7 - Цели создания супермаркета «ФрешМаркет»

Торговое предприятие работает по принципу самообслуживания.



Супермаркет расположен в центре города, что обеспечивает высокую проходимость, вблизи находится много жилых многоэтажных домов, а так же детские сады, школы, административные здания и торговые комплексы. Магазин имеет широкую автостоянку.

Супермаркет занимает весь первый этаж жилого пятиэтажного дома. Общая площадь помещения составляет 1310,6 м<sup>2</sup>, из них площадь торгового зала 1249,71 м<sup>2</sup>. Коэффициент использования торгового зала составляет 95 % общей площади. На основании этого можно сделать вывод, что площадь магазин используется эффективно.

Магазином производится розничная продажа алкогольной продукцией лицензируемая субъектами Российской Федерации или органами местного самоуправления.

Трудовой коллектив магазина, в составе 36 человек, работают на основе трудового договора. Размер, формы, и система оплаты труда устанавливаются обществом.

Режим работы с 9.00 до 22.00 без перерывов и выходных. Продавцы работают посменно 2 дня рабочих по 13 часов и 2 дня выходных. Директор, товаровед, оператор ПК, фасовщик работают 5 дней в неделю по 8 часов и два выходных.

Организационная структура супермаркета «ФрешМаркет» представлена линейно-функциональным типом.

Преимущество такого типа организационной структуры в единстве и четкости системы взаимосвязи между директором и подчиненным.

Недостатками линейно-функционального типа организационной структуры является высокие требования к директору, который должен иметь опыт работы в управлении и во всех сферах действия организации.

Аппарат управления предприятием представляет собой систему взаимосвязанных органов управления и работников.

Структура управления супермаркета «ФрешМаркет» представлена на рисунке 8.

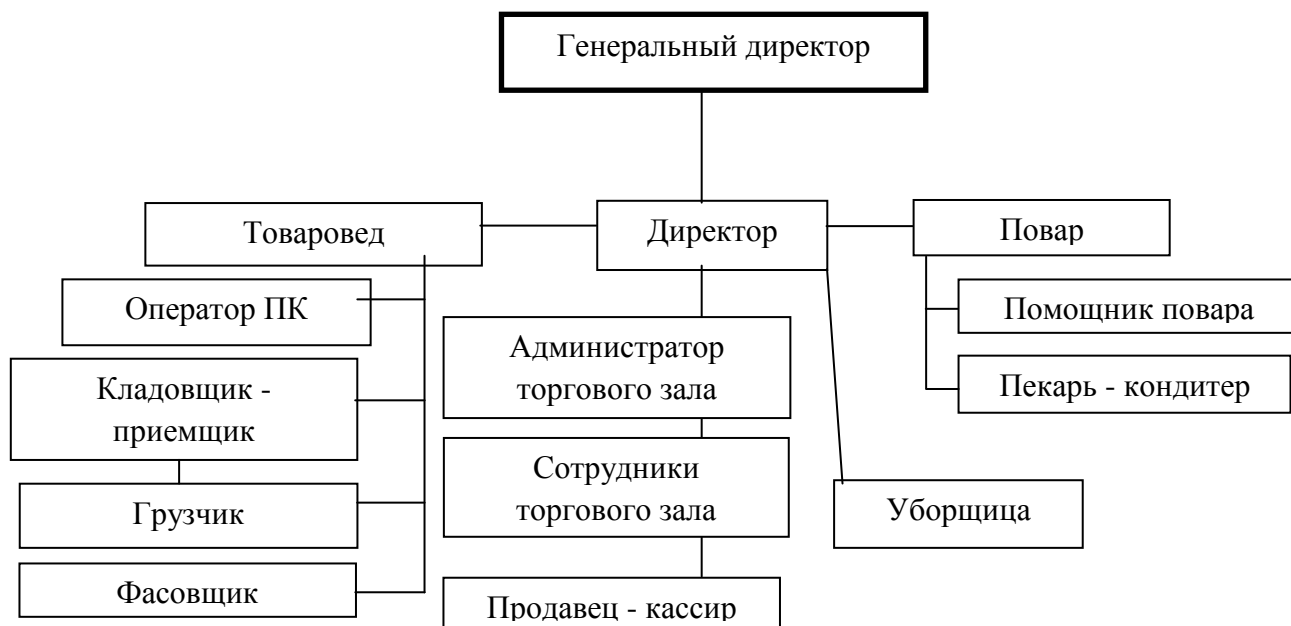


Рисунок 8 – Структура управления супермаркета «ФрешМаркет»

Ознакомимся с трудовыми функциями и действиями, выполняемыми сотрудниками супермаркета «ФрешМаркет» в таблице 6.

Таблица 6 - Трудовые функции и действия, выполняемые сотрудниками супермаркета «ФрешМаркета»

Сотрудник	Основные функции
Директор	Возглавляет филиал супермаркет «ФрешМаркет», который в свою очередь подчиняется генеральному директору ООО «Арт-Маркет опт»; руководит хозяйственной и финансово – экономической деятельности и всеми отделами в супермаркете; выполняет функции бухгалтера (контролирует любые движения денежных средств, подготавливает все платежные документы и отправляет в главную бухгалтерию в г. Благовещенске)
Товаровед	Подчиняется директору; составляет заявки на поставку товара; анализирует движения товара; контролирует ассортиментом товара; проводит ценосравнение товаров в магазинах с аналогичным уровнем цен, участвует в проведении инвентаризации товаров.
Администратор торгового зала (Старший продавец)	Относится к категории специалистов и подчиняется директору магазина. Администратор осуществляет руководство персоналом. Подготавливает заказ на подачу товаров с мест хранения, ведет оперативный учет остатков товаров в торговом зале и сообщает данные о товарах с критичным минимумом остатков, сроком

1	2
	годности, а также сведения о спросе товаров. Организует информирование покупателей и принимает участие в инвентаризации.
Сотрудник торгового зала (СТЗ)	Организует работу торгового зала; подготавливает товар к продаже; разлаживает товары на торговом оборудовании по группам, видам и сортам с учетом частоты спроса и удобства, с соблюдением товарного соседства; устанавливает ценники на товары.
Продавец – кассир	Осуществляет четкое и вежливое обслуживание покупателей на кассе, делая расчет за товар, беря с покупателей определенные денежные суммы; обеспечивает бесперебойную работу кассы и следит за сохранностью денег.
Оператор ПК	Оформляет поступивший товар от поставщиков на основании сопроводительных документов; оформляет перемещения, списания товара на основании актов перемещения, списания; оформляет результаты инвентаризации в программе согласно положению об инвентаризации; занимается вводом данных в программу на новые товары и переоценку на основании распоряжения товароведа; занимается оформлением прайс-листов и ценников на товар.
Кладовщик – приемщика	Быстрая и правильная приемка товара на склад при наличии сопроводительных документов; принимает товар только по заявке товароведа; отслеживает сроки годности товара и правильное его размещение в складских помещениях, а так же следит за целостностью упаковки товара.
Грузчик	Соблюдение правил погрузки и выгрузки грузов, осуществление помощи в приемки и отпуске продукции из склада.
Фасовщик	Фасовка твердых, сыпучих, жидких и штучных товаров в определенную тару вручную как с отмером по заданному объему, массе так и без взвешивания, отмер и оформления.
Повар и его помощники	Снабжение магазина полуфабрикатами из мяса и рыбы и готовой продукцией из продуктов питания.
Пекарь-кондитер	Снабжение магазина свежим и вкусной выпечкой
Уборщица	Обеспечение чистоты и порядка торгового зала и оборудования.

## 2.2 Анализ основных экономических показателей деятельности супермаркета «ФрешМаркет»

На основе «Бухгалтерского баланса» (Приложение А) и «Отчета о финансовых результатах» (Приложение Б) был выполнен анализ основных экономических показателей деятельности супермаркета «ФрешМаркет» за 2016 – 2018 гг., которые представлены в таблице 7.

Таблица 7 - Основные экономические показатели деятельности супермаркета «ФрешМаркет» за 2016 – 2018 гг.

Показатели	Значение показателей, тыс. руб.			Абсолютный прирост, тыс. руб.		Относительный прироста, %	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка	131441	126857	124813	-4584	-2044	96,5	98,4
Себестоимость продаж,	81242	74131	79999	-7111	5868	91,2	107,9
Уровень издержек обращения	0,62	0,58	0,64	-0,04	0,06	93,5	110,3
Прибыль от продаж	22698	23716	13940	1018	-9776	104,5	58,8
Чистая прибыль	21291	23124	13814	1833	-9310	108,6	59,7
Средняя величина активов	55178	69704	76664	14526	6990	126,3	110
Среднегодовая величина основных средств	15742	13895	12257	-1847	-1638	88,3	88,2
Фонд заработной платы всего	974	976	976	2	0	100,2	100
в т.ч. рабочих (продавцов)	562	564	564	2	0	100,3	100
Численность работающих всего, чел., в том числе	36	36	36	-	-	100	100
Рабочих (продавцов), чел.	20	20	20	0	0	-	-
Выручка на 1 работника, тыс.руб.:							
1 работающего;	3651,14	3523,8	3467,03	-127,34	56,77	96,5	98,4
1 рабочего (продавца)	6572,05	6342,85	6240,65	-229,2	-102,2	96,5	98,4
Среднегодовая заработная плата, тыс.руб.:							
1 работающего;	27	27,1	27,1	0,1	0	100,4	100
1 рабочего (продавца)	28	28,2	28,2	0,2	0	100,7	100
Рентабельность продаж, процент	17,3	18,7	11,17	1,4	- 7,53	-	-

На основе анализа данных таблицы 7 были сделаны следующие выводы о деятельности супермаркета «ФрешМаркет» за 2016-2018 гг.

В 2017 г. выручка снизилась по сравнению с 2016 г. на 4584 тыс. руб. или на 3,5 %, а в 2018 г. по сравнению с 2017 г. тоже происходит снижение на 2044 тыс. руб. или на 1,6 %.

Прибыль от реализации продукции снизилась за 3 года (с 2016 по 2018 г.) на 38,7 %, и составила 8758 тыс. руб. В 2017 г. по сравнению с 2016 г. прослеживалось увеличение прибыли на 1018 тыс. руб., а в 2018 г. по сравнению с 2017 г. прибыль снизилась на 9776 тыс. руб. или на 41,2 %. В

соответствии с показателями прибыли от реализации чистая прибыль увеличилась в 2017 году по сравнению с 2016 годом на 1833 или на 8,6 %, но в 2018 году по сравнению с 2017 годом снизилась на 9310 тыс. руб. или на 40,3 %.

Снижение прибыли продукции магазина свидетельствует об отрицательной динамике показателей его деятельности и об отрицательной перспективе развития предприятия на данном товарном рынке.

Численность работающих осталась за три года без изменений. Среднегодовая выработка на одного работающего и одного рабочего (продавца) в 2018 г. по сравнению с 2016 г. снизилась на 5,04 %. То есть среднегодовая выработка на одного рабочего за 3 года снизилась по сравнению с темпом прироста численности рабочих на 5,04 %.

Уровень рентабельности супермаркета «ФрешМаркет» в 2017 году по сравнению с 2016 годом увеличилась на 1,4 %, а в 2018 году по сравнению с 2017 произошло снижение рентабельности на 7,53 %.

Средняя величина активов в 2017 году по сравнению с 2016 годом увеличилась на 14526 тыс. руб. или на 26,3 %, в 2018 по сравнению с 2017 годом увеличилась на 6990 тыс. руб. или на 10 %, что говорит о финансовой устойчивости организации.

Средняя величина основных средств организации снизилась за 3 года (с 2016 по 2018 г.) на 22,1 %, и составила 3485 тыс. руб. В 2017 г. по сравнению с 2016 г. снизилось величина основных средств на 1847 тыс. руб. (на 11,7 %), а в 2018 г. по сравнению с 2017 г. на 1638 тыс. руб. (на 11,8 %). Снижение основных фондов происходит, если организация не приобретает новые.

Таким образом, исходя из проведенного анализа показателей супермаркета «ФрешМаркет» делаем вывод о том, что в целом за анализируемый период предприятие функционировало с низкими показателями доходности, о чем говорит снижения объема реализации и прибыли.

Однако снижение производительности труда, о чем свидетельствует снижение выработки на одного работника, а также тенденция заметного сокращения уровня рентабельности свидетельствуют о снижении эффективности методов управления предприятием, в частности, управления себестоимостью и сбытом продукции.

Поэтому, чтобы не допускать значительного снижения эффективности деятельности предприятия в дальнейшем, необходимо заблаговременно предугадывать и предотвращать все негативные тенденции, используя при этом все резервы повышения эффективности деятельности предприятия.

Одним из ресурсных факторов, обеспечивающих торговую деятельность и влияющих на ее эффективность, являются основные фонды торговых предприятий. Основные фонды супермаркета «ФрешМаркет» состоят из машин и оборудования магазина.

К основным показателям эффективности использования основных фондов предприятия относятся показатели фондоотдачи, фондоемкости и фондовооруженности, а также показатель рентабельности основных фондов, результаты расчета которых представлены в таблице 8.

Таблица 8 –Показатели эффективности использования основных фондов супермаркета "ФрешМаркет" в 2016 – 2018 гг.

Показатели	2016 год	2017 год	2018 год	Отклонение (+,-)		Темп изменения, %	
				2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.
1	3	4	5	6	7	8	9
Выручка, тыс. руб.	131441	126857	124813	-4584	-2044	96,5	98,4
Чистая прибыль, тыс. руб.	21291	23124	13814	1833	-9310	108,6	59,7
Среднегодовая стоимость используемых основных фондов, тыс. руб.	15742	13895	12257	-1847	-1638	88,3	88,2

Продолжение таблицы 8

1	3	4	5	6	7	8	9
Доля активной части в средней величине используемых основных фондов, процент	100	100	100	0	-	-	-
Среднесписочная численность работающих, всего	36	36	36	0	-	-	-
в т.ч. торгово-оперативный персонал (ТОП), человек	20	20	20	0	-	-	-
Фондоотдача, на 1 руб.	8,35	9,13	10,18	+ 0,78	+ 1,05	109,3	111,5
Фондоемкость	0,12	0,109	0,098	- 0,011	- 0,011	90,8	89,9
Фондовооруженность, тыс. руб. / чел.	437,28	385,97	340,47	-51,31	- 45,5	88,3	88,2
Уровень рентабельности основных фондов, процент	1,352	1,664	1,127	+0,312	- 0,537	123,1	67,7

Фондоотдача - этот показатель является обобщающим для оценки эффективности использования основных фондов. Он определяется отношением объема реализации товаров к средней стоимости основных фондов.

Фондоотдача рассчитывается по формуле:

$$FO = T / OF, \quad (1)$$

где Т - товарооборот;

OF - среднегодовая стоимость основных средств.

$$FO_{2016} = 131441 / 15742 = 8,35 \text{ руб.}$$

$$FO_{2017} = 126857 / 13895 = 9,13 \text{ руб.}$$

$$FO_{2018} = 124813 / 12257 = 10,18 \text{ руб.}$$

Фондоотдача основных средств в 2017 году по сравнению с 2016 годом увеличилась на 0,78 руб. (9,13 – 8,35), а в 2018 году по сравнению с 2017 годом - на 1,05 руб. (10,18 – 9,13).

Фондоемкость - величина обратная фондоотдаче. Показывает долю стоимости основных фондов, приходящихся на каждый рубль реализованных

товаров. Если фондоотдача должна иметь тенденцию к увеличению, то фондоемкость - к снижению.

$$\Phi E = O\Phi / T. \quad (2)$$

$$\Phi E_{2016} = 15742 / 131441 = 0,12 \text{ руб.}$$

$$\Phi E_{2017} = 13895 / 126857 = 0,109 \text{ руб.}$$

$$\Phi E_{2018} = 12257 / 124813 = 0,098 \text{ руб}$$

Фондоемкость за анализируемые периоды, снизилась на 0,011 руб. (0,109 - 0,12) и на 0,011 руб. (0,098 - 0,109).

Изменение фондоемкости в динамике показывает изменение стоимости основных средств на один рубль товарооборота и применяется при определении суммы относительного перерасхода или экономии средств в основные фонды (Э):

$$\mathcal{E} = (\Phi E_1 - \Phi E_0) \times T_1, \quad (3)$$

где  $\Phi E_1, \Phi E_0$  - фондоемкость отчетного и базисного периода соответственно;

$T_1$  - объем товарооборота в отчетном периоде.

$$\mathcal{E}_{2017} = (0,109 - 0,12) \times 126857 = - 1395,43 \text{ тыс. руб.}$$

$$\mathcal{E}_{2018} = (0,098 - 0,109) \times 124813 = - 1372,94 \text{ тыс. руб.}$$

Экономия средств в основные фонды за прошлый год составил 1395,43 тыс. руб., а за отчетный период - 1372,94 тыс. руб.

Фондовооруженность (фондооснащенность) - определяется отношением активной части основных фондов к численности работников. Эта величина должна непрерывно увеличиваться, т.к. от неё зависит техническая вооруженность, а, следовательно, и производительность труда.

Фондовооруженность рассчитывается следующим образом:

$$\Phi B_{\text{осн}} = O\Phi / Ч, \quad (4)$$



где Ч – численность персонала

$$ФВ_{2016} = 15742 / 36 = 437,28 \text{ тыс. руб./чел.}$$

$$ФВ_{2017} = 13895 / 36 = 385,97 \text{ тыс. руб./чел.}$$

$$ФВ_{2018} = 12257 / 36 = 340,47 \text{ тыс. руб./чел.}$$

В связи со снижением среднегодовой стоимости основных средств привело к тому, что фондовооруженность труда в 2017 году по сравнению с 2016 годом снизилось на 51,31 тыс. руб./чел. (385,97 – 437,28), а в 2018 году по сравнению с прошлым – на 45,5 тыс. руб./чел. (340,47 – 385,97).

Фондорентабельность (отношение прибыли к среднегодовой стоимости основных средств), показывает сколько рублей полученной предприятием прибыли приходится на один вложенный рубль в основные фонды:

Коэффициент эффективности использования основных средств рассчитывается по формуле:

$$K_э = П / ОФ, \tag{5}$$

где П – прибыль<sup>12</sup>;

$$K_{э, 2016} = 21291 / 15742 = 1,352$$

$$K_{э, 2017} = 23124 / 13895 = 1,664$$

$$K_{э, 2018} = 13814 / 12257 = 1,127$$

Увеличение на 0,312 (1,664 – 1,352) в 2017 году по сравнению с 2016 годом и снижение на 0,537 (1,127 – 1,664) в 2018 году по сравнению с прошлым коэффициентом эффективности использования основных фондов связано с превышением темпов роста прибыли над темпами роста среднегодовой стоимости основных средств.

Анализируя показатели эффективности использования основных фондов супермаркета «ФрешМаркет» за три года, можно сделать следующие выводы:

Коэффициент фондоотдачи основных фондов увеличился на 22 %, что говорит о более медленном росте среднегодовой стоимости основных фондов

---

<sup>12</sup>Белявский, И.К. Основы коммерции. Минск: Высшая школа. 2016. С. 149.

по сравнению с ростом розничного товарооборота, при этом снизилась фондоемкость на 18,3 %, что свидетельствует о положительной динамике развития магазина.

На предприятии среднесписочная численность работников не изменилась, но среднегодовая стоимость основных фондов снизилась на 22 %, следовательно, фондовооруженность в динамике снизилась на 22 %. Рентабельность основных фондов в магазине в 2017 году по сравнению с 2016 годом увеличилась с 1,352 % до 1,664 %, в 2018 году по сравнению с 2017 годом рентабельность снизилась с 1,664 % до 1,127 %.

Предприятия розничной торговли имеют определенную специфику управления оборотными средствами, которая выражается в отсутствии ряда элементов оборотных средств в их структуре, а также в необходимости уделять особое внимание запасам товаров, предназначенных для перепродажи. Для данной сферы деятельности также характерна несбалансированность оборотных средств в зависимости от источников финансирования и чрезмерная зависимость от скорости их оборачиваемости.

В работе был выполнен анализ динамики оборотных средств торгового предприятия – супермаркета «ФрешМаркет» за отчетный год в таблице 9.

Таблица 9 – Динамика и структура оборотных средств супермаркета «ФрешМаркет» за отчетный период

Показатели	2016 год		2017 год		2018 год		Отклонения (+,-)		Темп изменения, %	
	стоимость тыс.руб	уд.вес, %	стоимость тыс.руб	уд.вес, %	стоимость тыс.руб	удельный вес, %	2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Оборотные средства, всего	39436	100	55809	100	64408	100	16373	8599	141,5	115,4
В т.ч. -запасы	4113	10,4	3832	6,87	4719	7,33	- 281	887	93,2	123,1
-денежные средства	35062	88,9	50700	90,85	45386	70,47	15639	-5315	144,6	89,5
- финансовые вложения	-	-	-	-	13001	20,18	-	13001	-	-

## Продолжение таблицы 9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
-дебиторская задолженность	246	0,66	1251	2,24	1301	2,02	1005	50	508,5	104
-прочие активы	15	0,04	26	0,05	-	-	11	-	173,3	-

В результате проведенного анализа динамики оборотных средств можно сказать, что оборотные средства супермаркета «ФрешМаркет» в 2017 году по сравнению с 2016 годом выросли на 41,5 %, в 2018 по сравнению с 2017 годом возросли на 15,4 %; в том числе запасы предприятия в 2017 году по сравнению с 2016 годом снизились на 6,8 %, но в отчетном году увеличились на 23,15 %, что оценивается отрицательно; денежные средства предприятия увеличились за последние три года, их сумма составила 10324 тыс. руб., что оценивается положительно. Также в 2018 году предприятие осуществляло финансовые вложения на 13001 тыс. руб., и увеличилась дебиторская задолженность перед супермаркетом за три года на 1055 тыс. руб., что оценивается не с лучшей стороны

Далее рассчитаем и проанализируем показатели эффективности использования оборотных средств торгового предприятия за 2016 – 2018 годы, представленные в таблице 10.

Таблица 10 – Показатели эффективности использования оборотных средств супермаркета «ФрешМаркет» в 2016 – 2018 гг.

Показатели	Значение показателей			Абсолютный прирост		Относительный прирост	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.
Средняя стоимость оборотных средств всего, тыс.руб.	39436	55809	64408	16373	8599	86,6	115,4
Выручка, тыс. руб.	131441	126857	124813	-4584	-2044	96,5	98,4
Чистая прибыль, тыс. руб.	21291	23124	13814	1833	-9310	108,6	59,7
Оборачиваемость товара в днях	109,5	160,58	188,35	51,08	27,77	146,6	117,3

## Продолжение таблицы 10

1	2	3	4	5	6	7	8
Коэффициент оборачиваемости, обороты	3,3	2,27	1,94	-1,03	-0,33	-	-
Коэффициент загрузки	0,3	0,4	0,5	0,1	0,1	-	-
Коэффициент рентабельности оборотных средств	0,54	0,414	0,214	-0,126	0,2	-	-

Оборачиваемость оборотных средств в днях характеризует среднюю продолжительность одного оборота оборотных средств в днях, т. е. среднее время превращения их из денежной формы в товарную и из товарной в денежную.

Длительность одного оборота в днях (Од) определяется по формуле:

$$\text{Од} = \text{ОС} \times (\text{Д} / \text{Т}), \quad (6)$$

где ОС — остатки оборотных средств (среднегодовые или на конец периода), руб.;

Т — объем товарной продукции/услуг (по себестоимости или в ценах), руб.;

Д — число дней в отчетном периоде.

$$\text{Од}_{2016} = 39436 \times 365 / 131441 = 109,5 \text{ дн.}$$

$$\text{Од}_{2017} = 55809 \times 365 / 126857 = 160,58 \text{ дн.}$$

$$\text{Од}_{2018} = 64408 \times 365 / 124813 = 188,35 \text{ дн.}$$

Оборачиваемость оборотных средств в 2017 году по сравнению с 2016 годом увеличилась на 51,08 дн. (160,58 – 109,5), а в 2018 году по сравнению с прошлым - на 27,77 дн. (188,35 – 160,58), то есть следует отметить увеличение средней продолжительности одного оборота оборотных средств в днях.

Коэффициент оборачиваемости ( $K_{об}$ ) показывает число оборотов, совершаемых оборотными средствами за определенный период. Рассчитываем по формуле:

$$K_{об} = Д / O_{д}. \quad (7)$$

$$K_{об\ 2017} = 365 / 109,5 = 3,3$$

$$K_{об\ 2018} = 365 / 160,58 = 2,27$$

$$K_{об\ 2019} = 365 / 188,35 = 1,94$$

Коэффициент оборачиваемости в 2017 году по сравнению с 2016 годом снизился на 1,03 (2,27 – 3,3), а в 2018 году по сравнению с прошлым - на 0,33 (1,94 – 2,27).

Коэффициент загрузки (фондоемкости) показывает, какая величина оборотных средств приходится на рубль товарооборота, и свидетельствует о степени наиболее рационального использования на предприятии имеющихся оборотных средств. Рассчитываем по формуле:

$$K_з = ОС / Т. \quad (8)$$

$$K_{з\ 2016} = 39436 / 131441 = 0,3 \text{ руб.}$$

$$K_{з\ 2017} = 55809 / 126857 = 0,44 \text{ руб.}$$

$$K_{з\ 2018} = 64408 / 124813 = 0,52 \text{ руб.}$$

Коэффициент загрузки в 2017 году по сравнению с 2016 годом вырос на 0,14 (0,44 – 0,3), а в 2018 году по сравнению с прошлым - на 0,08 (0,52 – 0,44).

Коэффициент эффективности использования оборотных средств характеризует величину прибыли, полученную на единицу оборотных средств.

Рассчитываем по формуле:

$$K_э = ЧП / ОС, \quad (9)$$

где ЧП – это чистая прибыль.

$$K_{э, 2016} = 21291 / 39436 = 0,54$$

$$K_{э, 2017} = 23124 / 55809 = 0,414$$

$$K_{э, 2018} = 13814 / 64408 = 0,214$$

Следует отметить негативную тенденцию снижения данного коэффициента в 2017 году по сравнению с 2016 годом на 0,126 (0,414 – 0,54), а в 2018 году по сравнению с прошлым - на 0,2 (0,214 – 0,414).

По данным таблицы видно, что оборачиваемость оборотных средств супермаркета за три года увеличилась на 72,01 % . В 2017 году по сравнению с 2016 годом на 51 день, а в 2018 году по сравнению с 2017 годом оборот увеличился на 28 дней. Это привело к снижению коэффициента оборачиваемости за три года на 41,21 % и к увеличению коэффициента загрузки средств в обороте на 66,7 %.

При замедлении оборачиваемости оборотных средств возникает необходимость дополнительного привлечения (вовлечения) их в оборот. Сумма дополнительно привлеченных средств в результате замедления оборачиваемости оборотных средств может быть определена по формуле:

$$\Delta = P_1 \times \Delta T_{об} / Д, \quad (10)$$

где  $P_1$ - Выручка от реализации продукции отчетного года;

$\Delta T_{об}$  - Изменение продолжительности одного оборота оборотных средств в днях<sup>13</sup>.

$$\Delta_{2017} = 126857 \times 51,08 / 365 = 17753 \text{ тыс. руб.}$$

$$\Delta_{2018} = 124813 \times 27,77 / 365 = 9496 \text{ тыс. руб.}$$

При замедлении оборачиваемости в оборот необходимо вовлекать дополнительные средства в размере 17753 тыс. руб. в 2017 году, а в 2018 году 9496 тыс. руб.

---

<sup>13</sup>Дашков, А.П. Коммерция и технология торговли. Минск: Дашков и Ко. 2016. С. 402.

Одним из факторов успешного развития розничного товарооборота является обеспеченность трудовыми ресурсами и эффективность труда торговых работников.

Построим диаграмму структуры торгового персонала по категориям работников в соответствии с штатным расписанием (Приложение В) и представим на рисунке 9.

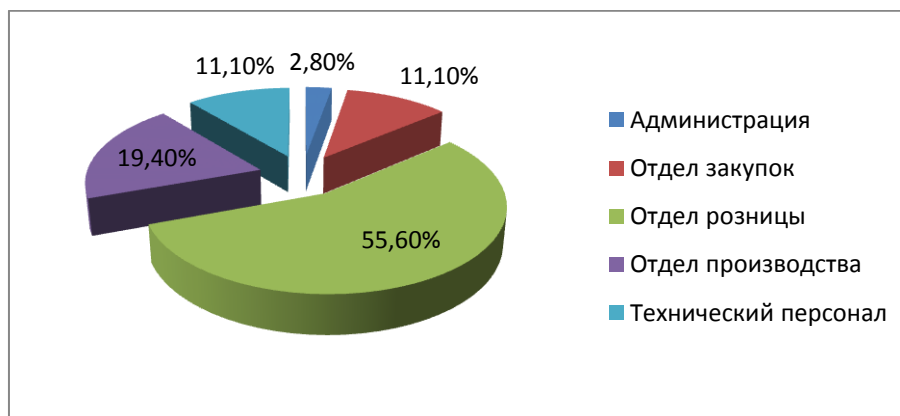


Рисунок 9 – Структура торгового персонала супермаркета «ФрешМаркет»

Численность работников супермаркета «ФрешМаркет» составляет 36 человек, самую большую часть 55,6 % от общего числа занимает отдел розницы, а самую малую часть администрация в составе директора 2,8 %.

Проанализировав состав работников супермаркета «ФрешМаркет» согласно штатному расписанию можно сказать, что в отчетном году по сравнению с прошлым годом изменений не произошло.

В супермаркет «ФрешМаркет» отсутствует текучесть кадров, так как грамотно подобран персонал, сформирована команда сотрудников, имеющих высокий уровень квалификации. Кроме того, помимо зарплаты работники получают хорошие поощрения, которые ощущаются на заработной плате.

Предприятие не использовало всех возможностей роста товарооборота в 2018 году. Так, объем розничного товарооборота мог бы возрасти за счет:

- улучшения обеспеченности и эффективности использования товарных ресурсов;

- повышения: эффективности использования трудовых ресурсов;
- повышения эффективности использования материально-технической базы предприятия.

Таким образом, существуют неиспользованные резервы роста товарооборота.

В работе был выполнен анализ динамики состава и структуры доходов супермаркета на 2016 – 2018 год в таблице 11.

Таблица 11 –Состав и структура доходов супермаркета «ФрешМаркет» в 2016 – 2018 г. гг.

Показатели	Значение показателей, тыс. руб.			Абсолютный прирост, тыс. руб.		Относительный прирост, %	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.
Доходы, тыс. руб.	53137	56354	49765	3227	-6589	106	88,3
В том числе:							
-валовая прибыль, тыс. руб.	50199	52726	44814	2527	-7912	105	85
-прочие операционные доходы, тыс. руб.	2938	3628	4951	690	1323	123,5	136,5

В результате анализа данных, приведенных в таблице 11, можно сделать выводы о том, что доходы супермаркета «ФрешМаркет» в 2017 году по сравнению с 2016 годом увеличились на 3217 тыс. руб. или на 6 %, в том числе увеличилась валовая прибыль на 2527 тыс. руб. или на 5 % и прочие операционные доходы на 690 тыс. руб. или на 23,5 %.

В 2018 году по сравнению с 2017 годом доходы снизились на 6589 тыс. руб. или на 11,7 % в том числе валовая прибыль снизилась на 7912 тыс. руб. или на 15 % , а прочие внереализационные доходы увеличились на 1323 тыс. руб. или на 36,5 %.

Анализ прибыли важен для внутренних, так и внешних субъектов, так как рост прибыли определяет рост потенциальных возможностей предприятия,



повышает степень его деловой активности, характеризует финансовое здоровье предприятия.

Проанализируем динамику валовой прибыли торгового предприятия за данный период времени в таблице 12.

Таблица 12 - Анализ динамики валовой прибыли супермаркета «ФрешМаркет» за 2016-2018г.

Показатели	Ед. измерения	Значение показателей			Абсолютный прирост, тыс. руб.		Относительный прирост, %	
		2016	2017	2018	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.
Розничный товарооборот	тыс.руб.	131441	126857	124813	- 4584	- 2044	94,96	98,4
Валовая прибыль:	тыс.руб.	50199	52726	44814	2527	-7912	105	85
-уровень	%	38,19	41,56	35,9	-	-	-	-

Согласно таблице 12 в 2017 году по сравнению с 2016 годом товарооборот снизился на 4584 тыс. руб., валовая прибыль увеличилась на 2527 тыс. руб. или на 5 %, доля валовой прибыли от товарооборота увеличилась и составила в 2017 году 41,56 %, по сравнению с 2016 годом - 38,19 %.

В 2018 году товарооборот по сравнению с 2017 годом снизился на 2044 тыс. руб., валовая прибыль тоже снизилась на 7912 тыс. руб. или на 15 %, доля валовой прибыли от товарооборота снизилась и составила в 2018 году 35,9 %, по сравнению с 2017 годом – 41,56 %.

Дальнейшее исследование прибыли от реализации состоит в расчете факторов, влияющих на ее объем (Таблица 13).

Изменение объема товарооборота посчитаем по формуле:

$$\Delta \Sigma \text{ВП} (\Delta P) = ((P1 - P0) \times U_{\text{вп1}}) / 100, \quad (11)$$

где  $\Delta \Sigma \text{ВП} (\Delta P)$  – изменение объема товарооборота;

Увп1 – сколько процентов валовая прибыль составляет в товарообороте в отчетном году.

$$\Delta \sum \text{ВП} (\Delta P) = (124813 - 126857) \times 35,9/100 = - 733,8 \text{ тыс. руб.}$$

Изменение среднего уровня реализованных торговых надбавок рассчитаем по формуле:

$$\Delta \sum \text{ВП} (\Delta U_{\text{вп}}) = (U_{\text{вп}1} - U_{\text{вп}0}) \times P1/100, \quad (12)$$

где  $\Delta \sum \text{ВП} (\Delta U_{\text{вп}})$  - Изменение среднего уровня реализованных торговых надбавок;

Увп0 - сколько процентов валовая прибыль составляет в товарообороте в прошлом году.

$$\Delta \sum \text{ВП} (\Delta U_{\text{вп}}) = (35,9 - 41,56) \times 124813 / 100 = - 7064,4 \text{ тыс. руб.}$$

Изменение структуры товарооборота найдем по формуле:

$$\Delta \sum \text{ВП} = \Delta \sum \text{ВП} (\Delta P) + \Delta \sum \text{ВП} (\Delta U_{\text{вп}}). \quad (13)$$

$$\Delta \sum \text{ВП} = -733,8 - 7064,4 = - 7798,2 \text{ тыс. руб.}$$

Проанализируем влияние отдельных факторов на валовую прибыль в отчетном году и занесем полученные данные в таблицу 13.

Таблица 13 – Анализ влияния отдельных факторов на сумму валовой прибыли в 2018 году по сравнению с 2017 годом

Факторы	Расчет изменения на сумму, тыс.руб.
Изменение объема товарооборота	- 733,8
Изменение среднего уровня реализованных торговых надбавок	- 7064,4
В том числе изменение структуры товарооборота	- 7798,2
ИТОГО	- 15596,4

Одним из синтетических показателей экономической деятельности организации в целом является рентабельность. Рентабельность - это относительный показатель уровня доходности бизнеса.

Рентабельность продаж рассчитаем по формуле:

$$R_{\text{пр}} = \text{Ппр} / \times 100, \quad (14)$$

где Ппр – прибыль от продаж.

Рассчитаем рентабельность общей деятельности по формуле:

$$R_{\text{пр}} = \text{Пдн} / P \times 100, \quad (15)$$

где Пдн - прибыль до налогообложения.

Рассчитаем рентабельность конечной деятельности по формуле:

$$R_{\text{кд}} = \text{ЧП} / P \times 100. \quad (16)$$

Рассчитаем рентабельность использования производственных фондов по формуле:

$$R_{\text{пф}} = \text{ЧП} \times 100 / (\text{ОФ} + \text{ОС}). \quad (17)$$

Рассчитаем рентабельность использования трудовых ресурсов (на 1 чел) по формуле:

$$R_{\text{пф}} = \text{ЧП} / \text{ЧР} \times 100. \quad (18)$$

Рассчитаем рентабельность затрат (на 1 тыс. руб. издержек обращения) по формуле:

$$\text{Рпф} = \text{Ппр} / \text{ИО} \times 100^{14}. \quad (19)$$

Проанализируем рентабельность предприятия в 2016 – 2018 гг. в таблице 14.

Таблица 14 – Анализ рентабельности супермаркета в 2017 - 2018 гг. в процентах

Показатели рентабельности	2016 год	2017 год	2018 год	Отклонение (+,-)	
				2017 год к 2016 году	2018 год к 2017 году
Рентабельность продаж	17,3	18,7	11,17	1,4	- 7,53
Рентабельность общей деятельности	16,5	19,11	12,17	2,61	- 6,94
Рентабельность конечной деятельности	16,2	18,23	11,07	2,03	- 7,16
Рентабельность использования производственных фондов	38,59	33,17	18,02	- 5,42	- 15,15
Рентабельность использования трудовых ресурсов (на 1 чел)	59142	64233	38372	5091	- 25861
Рентабельность затрат (на 1 тыс.руб. издержек обращения)	27,9	32	17,42	4,1	- 14,58

### 2.3 Конкурентный анализ рынка розничной торговли в г. Белогорске

Город Белогорск входит в состав Амурской области, расположенной на юго-востоке Российской Федерации, в Дальневосточном федеральном округе страны.

Белогорск – крупный железнодорожный узел, расположенный на Транссибе (на всем своем протяжении электрифицированной железнодорожной магистрали), от него отходит линия с тепловозной тягой в направлении г. Благовещенска – административного центра Амурской области.

Таким образом, г. Белогорск, имея узловое транспортное положение и границу с Китаем, занимает стратегически важное экономико-географическое и геополитическое положение на региональном, федеральном и международном уровнях.

Наиболее развитым видом экономической деятельности на территории

<sup>14</sup>Белявский, И.К. Основы коммерции. Минск: Высшая школа. 2016. С. 149.

города является торговля, которая сохраняет лидирующее положение в сфере бизнеса по числу задействованных субъектов предпринимательской деятельности.

Торговля в Белогорске представлена магазинами, павильонами, киосками, принадлежащими предприятиям торговли различных форм собственности и индивидуальным предпринимателям.

На территории города задействовано 435 торговых предприятий: продовольственные, специализированные магазины и магазины со смешанным ассортиментом, в которых представлен стандартный набор продуктов питания, бытовой химии, хозяйственных товаров.

Рассмотрим основные показатели развития розничной торговли в городе Белогорске на 2017 – 2019 годы в таблице 15.

Таблица 15 - Основные показатели развития розничной торговли в городе Белогорске на 2017 – 2019 гг<sup>15</sup>.

Показатели	Ед. измерения	2017	2018	2019	Изменения 2018 г. к 2017 г.		Изменения 2019 г. к 2018 г.	
					абсолютные, тыс. руб.	относительные, %	абсолютные, тыс. руб.	относительные, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Индекс потребительских цен в среднем за год	% к предыдущему году	102,8	102,8	104,7	0	-	1,9	-
Оборот розничной торговли	Млн. руб.	10 700,09	11 055,02	11 620	354,93	103,3	1564,98	105,1
	% к предыдущему году	98	103,3	105,1	5,3	-	1,8	-
Оборот розничной торговли	% к предыдущему году в сопоставимых ценах	95,3	100,5	100	5,2	-	- 0,5	-

<sup>15</sup>Давыдова Г.А. Амурский статистический сборник 2018: статистический сборник. Благовещенск. 2018. С. 416.

Продолжение таблицы 15

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Количество малых, средних и микропредприятий (на конец года)	Ед.	1149	1338	1550	189	116,4	212	115,8
Доля супермаркета «ФрешМаркет» на рынке	%	1,23	1,15	1,1	- 0,08	-	- 0,05	-

Согласно данным таблицы 15 рост цен на товары и услуги на конец 2018 года составил 102,8 %, что аналогично 2017 году, но в 2019 году наблюдается рост на 1,9 %. По итогам 2018 года оборот розничной торговли составил 11 055,02 млн. руб., что на 354,93 млн. руб. больше, чем в 2017 году. В 2019 году оборот составил 11 620 млн. руб., что на 564,98 млн. руб. больше, чем в 2018 году.

В 2019 году наблюдается тенденция увеличения предприятий малого и среднего бизнеса на 212 единиц, чем в 2018 году. За 2017 - 2019 годы увеличение предприятий малого и среднего бизнеса произошло на 401 единицу, что свидетельствует о повышении конкуренции среди предприятий.

Динамика структуры оборота розничной торговли в г. Белогорске за 2017 – 2019 гг. представлена в таблице 16.

Таблица 16 – Динамика структуры оборота розничной торговли в г. Белогорске за 2017 – 2019 гг в процентах<sup>16</sup>

Наименование	2017	2018	2019	Отклонение	
				2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.
Пищевые продукты, включая напитки и табачные изделия	56	54	56	-2	2
Непродовольственные товары	44	46	44	2	-2

<sup>16</sup>Давыдова Г.А. Амурский статистический сборник 2018: статистический сборник. Благовещенск. 2018. С. 416.

Рассмотрим динамику оборота розничной торговли в г. Белогорске за 2017 – 2019 гг., графическая интерпретация которой представлена на рисунке 10.

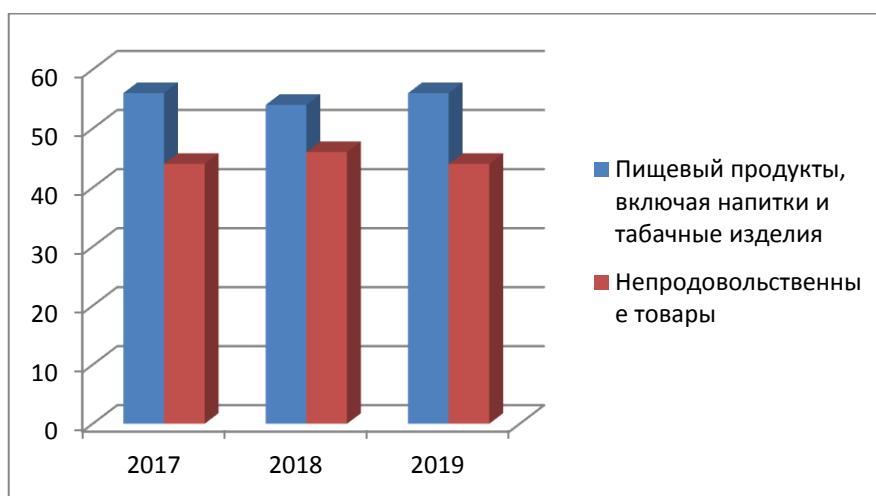


Рисунок 10 - Динамика структуры оборота розничной торговли в г. Белогорске за 2017 – 2019 гг, в процентах

Из данных рисунка 10 можно сделать вывод, что люди почти одинаково покупают и продукты и непродовольственные товары, а это значит, что им приоритетнее идти в магазин смешанных товаров.

В городе Белогорске этот сегмент очень развит. Самую большую долю в розничной торговле смешанных товаров занимают гипермаркет «Самбери», супермаркет «Светофор» (торговый центр «Лимон»), супермаркет «ФрешМаркет» по улице Кирова 188 и Гагарина 19. Рассмотрим конкурентные преимущества и недостатки каждого из крупных игроков на рынке услуг ритейла в г. Белогорске (таблица 17).

Таблица 17 - Конкурентные преимущества и недостатки предприятий розничной торговли смешанных товаров

Конкуренты	Конкурентные преимущества	Конкурентные недостатки
Самбери	<ul style="list-style-type: none"> <li>- находится в центре города;</li> <li>- большая автостоянка;</li> <li>- большой выбор товара;</li> <li>- низкие и средние цены;</li> <li>- часто скидки и акции;</li> <li>- вежливый персонал;</li> <li>- действует карта накопления;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- существует на рынке только 1,5 года;</li> <li>- долгое стояние на кассе;</li> <li>- неправильные ценники.</li> </ul>

1	2	3
	- свое производство хлеба и другой готовой продукции.	
Светофор	- низкие цены; - большая автостоянка; - находится в торговом центре; - самообслуживание.	- могут нахамить; - неправильные ценники; - обманы на кассе; - товар лежит, как попало.
ФрешМаркет на ул. Кирова, 188	- большой выбор товара; - средние цены; - часто скидки и акции; - вежливый персонал; - действует карта накопления; - свое производство хлеба и другой готовой продукции; - дополнительные услуги (выпечка тортов на заказ).	- находится подальше от центра города; - неудобный въезд на автостоянку; - на автостоянке в час пик не хватает места.
ФрешМаркет на улице Гагарина, 19	- расположен в центре города в пятиэтажном доме; - большой выбор товара; - средние цены; - часто скидки, акции и дегустации; - вежливый персонал; - действует карта накопления; - большая автостоянка; - свое производство хлеба и другой готовой продукции.	- неудобное расположение места для сумок; - много темных цветов в оформлении магазина.

Согласно таблице 17 гипермаркет «Самбери» является самым сильным конкурентом среди магазинов со смешанным товаром.

С целью создания условий для обеспечения жителей города услугами торговли реализуются следующие мероприятия:

- проведение еженедельной «Ярмарки выходного дня» (с мая по октябрь);
- организация мелкорозничной торговли в период проведения праздничных городских мероприятий;
- проведение ежегодной сельскохозяйственной ярмарки;
- выдача разрешений на размещение передвижных нестационарных объектов мелкорозничной торговой сети.

Следует отметить, что г. Белогорск расположен на территории опережающего развития. По прогнозам Правительства РФ в г. Белогорске после 2021 г. прогнозируется возобновление миграционного прироста населения в связи с реализацией на территории города инвестиционных проектов и



создания новых рабочих мест. Прогнозируемая численность безработных, зарегистрированных в службе занятости населения, к 2021 году снизится до 560 человек. Эти факторы имеют положительную тенденцию для развития торговой деятельности.

Таким образом, организация Общество с ограниченной ответственностью "АРТ-МАРКЕТ ОПТ" зарегистрирована 22.01.2004 в регионе Амурская область по юридическому адресу: 675028, Амурская область, город Благовещенск, Текстильная улица, дом 118, литер А5, помещение 207 этаж 2.

Основным видом деятельности является: "Торговля розничная прочая в неспециализированных магазинах". Генеральный директор — Юркова Тамара Анатольевна.

На базе ООО "АРТ - МАРКЕТ ОПТ" организовано розничное предприятие супермаркет "ФрешМаркет". Директором супермаркета «ФрешМаркет» является Панфилова Людмила Николаевна.

Фактический адрес супермаркета г. Белогорск ул. Гагарина д. 19.

Торговое предприятие работает по принципу самообслуживания.

Супермаркет расположен в центре города, что обеспечивает высокую проходимость, вблизи находится много жилых многоэтажных домов, а так же детские сады, школы, административные здания и торговые комплексы. Магазин имеет широкую автостоянку.

Супермаркет занимает весь первый этаж жилого пятиэтажного дома. Общая площадь помещения составляет 1310,6 м<sup>2</sup>, из них площадь торгового зала 1249,71 м<sup>2</sup>.

Трудовой коллектив магазина, в составе 36 человек, работают на основе трудового договора.

Организационная структура супермаркета «ФрешМаркет» представлена линейно-функциональным типом.

Был проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности супермаркета «ФрешМаркет», что сказал нам об опасности падения выручки для дальнейшей деятельности магазина. Ведь магазин приобрел очень

серьезного конкурента в лице гипермаркета «Самбери». Падение выручки влияет на прибыль и рентабельность предприятия, что вызывает большие опасения.

На территории города действует 435 торговых предприятий с торговой площадью 46 256,3 кв. м. В основной своей массе – это продовольственные, специализированные магазины и магазины со смешанным ассортиментом, в которых представлен стандартный набор продуктов питания, бытовой химии, хозяйственных товаров. Преимущественно, это товары первой необходимости.

### 3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ДИВЕРСИФИКАЦИИ ТОРГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СУПЕРМАРКЕТА «ФРЕШ МАРКЕТ»

#### 3.1 Обоснование выбора стратегии диверсификации для супермаркета «ФрешМаркет»

Маркетинговой средой предприятия называют совокупность внутренних и внешних активных субъектов сил, которые влияют на его рыночные условия.

На предприятии нет отдела маркетинга, поэтому маркетинговый анализ осуществляют товаровед вместе с директором.

Внешняя маркетинговая среда фирмы, рассмотренная в таблице 18, состоит из микросреды и макросреды. К ней относятся все объекты, факторы и явления, которые находятся за пределами предприятия, которые оказывают непосредственное влияние на его деятельность.

Таблица 18- Факторы внешней макросреды и микросреды супермаркета «ФрешМаркет»

Маркетинговая среда	Факторы	Основная характеристика
1	2	3
Микросреда	Поставщики;	Поставщики имеют большое влияние на деятельность супермаркета, так как от них зависят: быстрота, качество и объем поставок, качество товара, цена и т.д.
	Конкуренты;	Один очень сильный конкурент – это гипермаркет «Самбери». Гипермаркет имеет большой ассортимент товара и находится вблизи супермаркета, что влияет на выручку супермаркета.
	Потребители	В наше время растет уровень осведомленности покупателей, каждый имеет свои вкусы и предпочтения, что конечно влияет на экономическую деятельность организации.
Макросреда	Природные	Уровень развитости, использования потенциала природных ресурсов. Источники топливно-энергетических ресурсов и сырья. Экологические показатели, их нормативы и уровень их соблюдения. Развитость системы государственного контроля охраны окружающей среды и регулирования интенсивного использования (выработки) запасов топлива, энергии и сырья
	Демографические	Структура, численность, плотность и воспроизводные характеристики населения. Рождаемость, смертность, устойчивость семейных союзов, религия и т.д

1	2	3
	Экономические	Финансовое положение рабочих, служащих и пенсионеров, их покупательная способность. Показатели финансово-кредитной системы. Экономическая конъюнктура и инфляция. Развитость системы налогообложения, ее адекватность к потребительской корзине населения. Цены и тенденции потребления населения, эластичность спроса
	Политико-правовые	Развитость правовой защиты населения и законодательства, сопровождающего предпринимательскую деятельность. Наличие внешнеполитических союзов и программ, обеспечивающих устойчивость и стабильность формирования и развития рыночных отношений. Роль государства в системе выработки и принятия государственных и правительственных решений
	Научно-технические	Состояние и развитие научно-технического прогресса в базовых отраслях экономики. Развитость приватизации и инновационных процессов субъектов маркетинговой системы. Степень внедрения новых технологий и уровень их разработанности в общественном производстве. Показатели экономической и технической безопасности существующих и перспективных технологий
	Социально-культурные	Развитость рыночного менталитета населения, культурные и нравственные показатели потребителей, организационная и потребительская культура, устойчивость обычаев и обрядов, динамика культурного поведения

Оценка степени влияния факторов проведена экспертным методом с использованием по пятибалльной шкалы (1 – низкие результаты влияния на деятельность магазина; 5 – высокие результаты влияния на деятельность магазина). Результаты оценки представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Результаты оценки внешней и внутренней среды

Мероприятия	Эксперты			Средний балл
	Директор	Товаровед	Администратор торгового зала	
Факторы внутренней среды, в том числе				
- конкуренты	5	5	5	5
- поставщики	5	4	5	4,7
- посредники	3	2	2	2,3
- потребители	5	5	5	5
Факторы внешней среды, в том числе:				
- природные	5	5	4	4,7
- демографические	4	5	3	4
- экономические	5	4	4	4,3

Продолжение таблицы 19

1	2	3	4	5
- политико - правовые	4	3	4	3,7
- научно - технические	3	2	2	2,3
- социально - культурные	2	1	1	1,3

Согласно проведенному анализу в таблице 19 на деятельность супермаркета «ФрешМаркет» большое влияние оказывают из внутренних факторов - конкуренты и потребители, а из внешних, такие как природные, экономические и демографические факторы.

По результатам анализа структуры товарооборота были построены диаграммы, представленные на рисунках 11, 12 и 13.

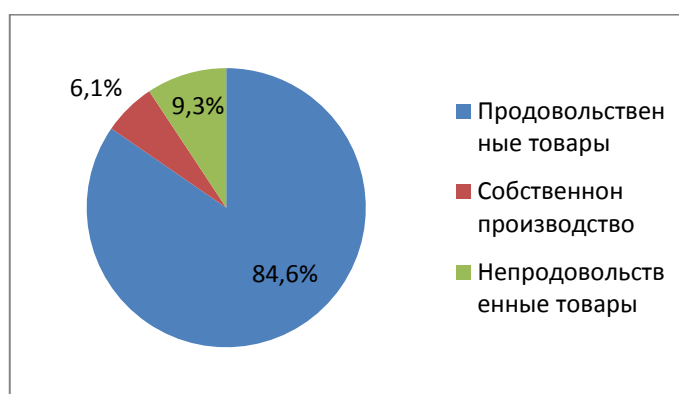


Рисунок 11 – Объем продаж в супермаркете «ФрешМаркет» за 2016 г.

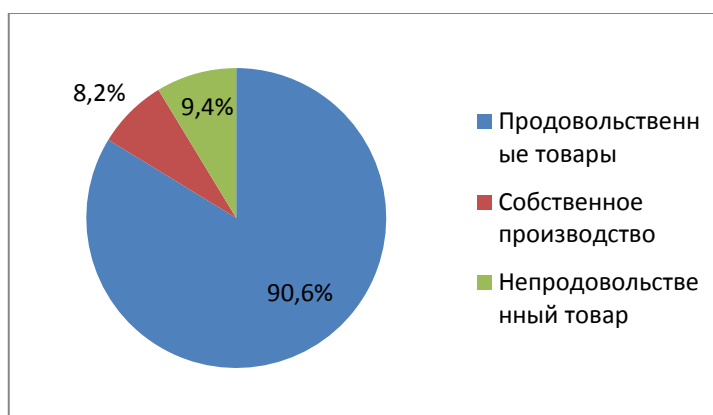


Рисунок 12 – Объем продаж в супермаркете «ФрешМаркет» за 2017 г.

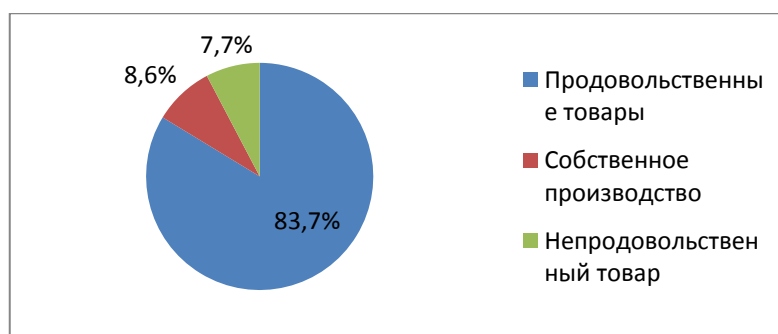


Рисунок 13 – Объем продаж в супермаркете «ФрешМаркет» за 2018 г.

Самую большую долю в объеме продаж занимают продовольственные товары, на анализируемый период это доля составляет 83,7 %, что на 6,9 % ниже, чем в 2017 году и на 0,9 % чем в 2016 году.

Доля непродовольственных товаров в отчетном году снизилась на 1,7 %.

Доля объема продаж собственного производства в 2018 году составила 8,6 %, что на 0,4 % больше чем в 2017 году и на 2,5 % больше, чем в 2016 году.

Для оценки удовлетворенности покупателями продукции «ФрешМаркет» и для повышения эффективности работы, был проведен социологический опрос, анкетирование представлено в приложении Г. В анкетировании приняли участие 300 человек.

На основе ответов респондентов был проведен анализ. Результаты были выведены в процентном соотношении и представлены на рисунках.

Частота совершения покупок потребителями представлена на рисунке 14.

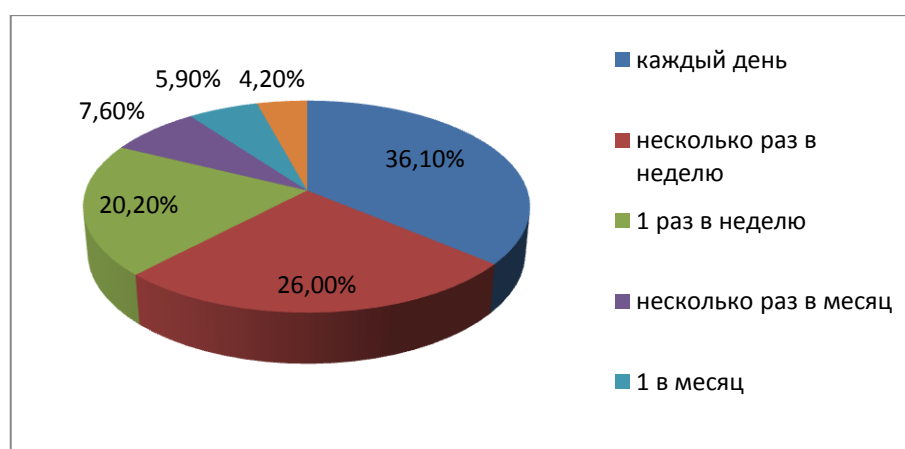


Рисунок 14 – Частота совершения покупок респондентами

В соответствии с рисунком 14, по данным социологического опроса большинство опрошенных (89,9 % - 270 человек из трехсот) посещают магазин «ФрешМаркет» более одного раза в месяц.

Удовлетворенность выбором ассортимента представлена на рисунке 15.

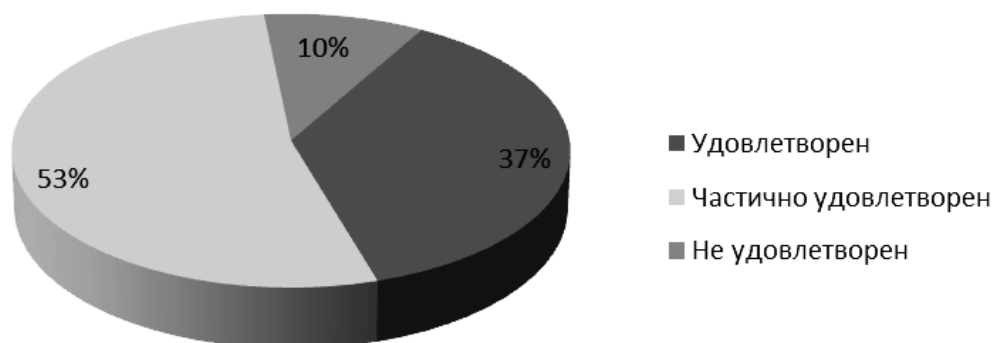


Рисунок 15 - Удовлетворенность выбором ассортимента

В соответствии с данными рисунка 15, полностью удовлетворены ассортиментом 37 % (65 человек), частично удовлетворены 53% (142 человека), 10 % (24 человека) респондентов прошедшие анкетирование полностью не удовлетворены выбором ассортимента.

Удовлетворенность качеством потребителями представлена на рисунке 16.

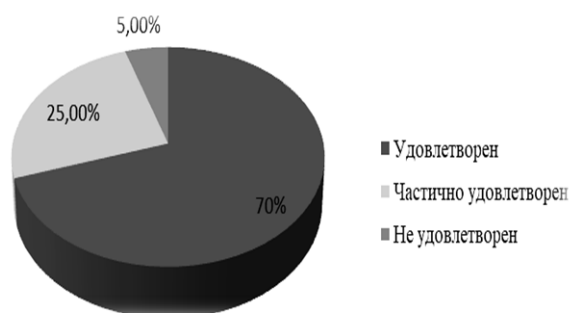


Рисунок 16 - Удовлетворенность качеством ассортимента

Исходя из рисунка 16, 192 человека (70 %) прошедших анкетирование довольны качеством товара, незначительное количество респондентов - 10 (5 %) полностью не удовлетворены качеством представленной продукции.

Одной из главных целей опроса, являлось узнать у покупателей, что следует исправить или добавить в работу супермаркета «ФрешМаркет», с

целью повышения эффективности продаж, моделирования ассортимента и работы в целом.

Проанализировав коммерческую деятельность взятого в качестве анализа торгового ассортимента предприятие супермаркета «ФрешМаркет», можно сделать вывод, что организация постоянно ведет работу по подбору, расширению и усовершенствованию ассортимента в условиях постоянно изменяющегося спроса и требований покупателей.

В ходе обработке ответов респондентов и оценки товарного ассортимента, можно определить основные рекомендации со стороны потребителей и повысить эффективность деятельности предприятия.

Так же в супермаркете действует система карта – накопитель, когда покупатель отоваривается 2 % от покупки идет на карту. Когда накоплено больше 500 рублей, то можно отовариться на данную сумму.

Инструментами конкурентной борьбы являются качество продукции, цены, дополнительные. При всем разнообразии форм конкурентной борьбы главным средством ее ведения является продукт. Тот или иной успех определяется имеющимися у организации конкурентными преимуществами.

Рассмотрим ближайших магазинов – конкурентов к супермаркету «ФрешМаркет» в таблице 20.

Таблица 20 – Краткая характеристика магазинов - конкурентов супермаркета «ФрешМаркет»

Категория ассортимента	«ФрешМаркет»	«Самбери»	«Кристалл»	«Серышевский»
Режим работы	9 - 22	9 - 22	8 - 22	8 – 22
Режим обслуживания	самообслуживание	самообслуживание	самообслуживание	Через прилавок
Наличие продуктов питания	+	+	+	+
Непродовольственные продукты	+	+	+	-
Собственное производство	+	+	+	+
Размер	супермаркет	гипермаркет	минимаркет	Магазин



В целях определения уровня конкурентоспособности магазина «ФрешМаркет» и его конкурентов, определим критерии оценки конкурентоспособности: ассортимент продукции, ценовую политику, широту ассортимента, обновляемость ассортимента, качество продукции, качество обслуживания, рекламную деятельность, деловую репутацию.

Оценку конкурентоспособности магазинов проведем методом экспертных оценок, экспертом выступит автор бакалаврской работы. Для каждого критерия определена значимость, представленная удельным весом, сумма значимости критериев составляет «1». Оценка проведена по пятибалльной шкале: 1 – наименьший уровень конкурентоспособности; 5- наибольший уровень конкурентоспособности. Взвешенная оценка определяется как произведение удельного веса (значимости) и оценки критериев в баллах.

Результаты оценки конкурентоспособности организаций представлены в таблице 21.

Таблица 21 – Результаты оценки конкурентоспособности организаций

Критерии оценки	Удельный вес (значимость)	«ФрешМаркет»		«Самбери»		«Кристалл»		«Серышевский»	
		Оценка, балл	Взвешенная оценка	Оценка, балл	Взвешенная оценка	Оценка, балл	Взвешенная оценка	Оценка, балл	Взвешенная оценка
Ассортимент продукции	0,15	5	0,75	5	0,75	3	0,45	2	0,3
Ценовая политика	0,15	5	0,75	5	0,75	4	0,6	3	0,45
Широта ассортимента	0,1	4	0,4	5	0,5	3	0,3	2	0,2
Обновляемость ассортимента	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Качество продукции	0,15	5	0,75	4	0,6	4	0,6	5	0,75
Качество обслуживания	0,12	5	0,6	5	0,6	4	0,48	4	0,48
Рекламная деятельность	0,12	4	0,48	5	0,6	3	0,36	4	0,48
Деловая репутация	0,11	5	0,55	5	0,55	4	0,44	4	0,44
Итого	1,00	x	4,53	x	4,75	x	3,63	X	3,5

В целях наглядного изображения уровня конкурентоспособности исследуемых организаций, представим на рисунке 17 радиальную диаграмму конкурентоспособности супермаркета «ФрешМаркет».



Рисунок 17 – Радіальна діаграма конкурентоспособності супермаркету «ФрешМаркет»

На рисунке 18 представлена радіальна діаграма конкурентоспособності гіпермаркету «Самбери».



Рисунок 18 – Радіальна діаграма конкурентоспособності гіпермаркету «Самбери»

Сведения, представленные на рисунке 18 позволяют сделать вывод о том, что гипермаркет «Самбери» имеет наибольший уровень конкурентоспособности по сравнению с другими рассмотренными организациями.

На рисунке 19 представлена радиальная диаграмма конкурентоспособности минимаркет «Кристалл».



Рисунок 19 – Радиальная диаграмма конкурентоспособности минимаркет «Кристалл»

Сведения, представленные на рисунке 19 позволяют сделать вывод о среднем уровне конкурентоспособности организации, по сравнению ее конкурентами.

На рисунке 20 представлена радиальная диаграмма конкурентоспособности магазина «Серышевский».



Рисунок 20 – Радиальная диаграмма конкурентоспособности магазина «Серышевский»

Сведения, представленные на рисунке 20 отражают явные низкие показатели конкурентных преимуществ.

Согласно результатам проведенной оценки конкурентоспособности магазинов, наибольшим уровнем конкурентоспособности обладает гипермаркет «Самбери». Явными конкурентными преимуществами организации являются: ассортимент продукции, ценовая политика, широта ассортимента, рекламная деятельность, а также качество обслуживания. Так же большим плюсом для «Самбери», нахождение рядом автобусной остановки и большой автостоянки.

Также высоким, но меньшим уровнем конкурентоспособности, по сравнению с гипермаркетом «Самбери», обладает супермаркет «ФрешМаркет». «Низкими показателями» деятельности магазина является: широта ассортимента и рекламная деятельность. Явными конкурентами преимуществами магазина «ФрешМаркет» являются: ценовая политика, ассортимент продукции, качество продукции, качество обслуживания, заслуженная репутация.

Меньшим уровнем конкурентоспособности, обладает минимаркет «Кристалл». «Низким показателем» деятельности магазина является ассортимент, широта ассортимента, рекламная деятельность. Явные конкурентные преимущества организации не выявлены.

Наименьшим уровнем конкурентоспособности обладает магазин «Серышевский». «Низкими показателями» деятельности организации являются: ассортимент продукции, широта ассортимента. Явное конкурентное преимущество является качество продукции.

Магазины «Кристалл» и «Серышевский» не являются сильными конкурентами для «ФрешМаркета». Согласно данным у супермаркета «ФрешМаркет» один серьезный конкурент и это гипермаркет «Самбери». «Самбери» является гипермаркетом, который имеет широкий ассортимент, так же находится очень близко, что влияет на деятельность супермаркета «ФрешМаркет».

Супермаркет «ФрешМаркет» имеет на данный момент более низкие цены, как минимум на 1,5 % ниже, чем у конкурентов.

Согласно сведениям о конкурентоспособности магазинов супермаркет «ФрешМаркет» имеет высокий уровень конкурентоспособности, но наличие такого сильного конкурента, как гипермаркет «Самбери» вынуждает разрабатывать и реализовывать мероприятия, направленные на повышение уровня конкурентоспособности супермаркета.

Таким образом, в целях повышения уровня конкурентоспособности супермаркета «ФрешМаркет», на основании проведенного финансово-хозяйственного анализа необходимо разработать направления дальнейшего развития роста, что приведет к появлению новых явных конкурентных преимуществ и позволит повысить уровень конкурентоспособности организации.

Прежде чем перейти к разработке стратегии, рассмотрим сильные и слабые стороны супермаркета «ФрешМаркет», а также возможности и угрозы.

Применение SWOT-анализа позволяет систематизировать всю имеющуюся информацию и, видя ясную картину, принимать взвешенные решения, касающиеся развития предприятия. SWOT анализ супермаркета «ФрешМаркет» представлен в таблице 22.

Таблица 22 - SWOT анализ супермаркета «ФрешМаркета»

S Сильные стороны	W Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>- низкие цены на товары;</li> <li>- широкий ассортимент продукции;</li> <li>- квалифицированный персонал;</li> <li>- качественное производство своей продукции;</li> <li>- всегда свежая готовая продукция;</li> <li>- большой опыт работы в сфере торговли;</li> <li>- высокая известность компании;</li> <li>- наличие постоянных покупателей;</li> <li>- работа напрямую в основном с производителями.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отсутствие маркетолога;</li> <li>- недостаточность рекламы;</li> <li>- отсутствие стратегии;</li> <li>- персонал не принимает участие в принятии управленческих решений;</li> <li>- нет актуализированной информации о доступном товаре;</li> <li>- недостаточный охват рынка сбыта.</li> </ul>
O Возможности	T Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>- выход на новые рынки;</li> <li>- привлечение новых покупателей;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- появление новых магазинов конкурентов;</li> <li>- прекращение предоставления отсрочек от</li> </ul>

1	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>- расширение деятельности организации;</li> <li>- улучшение маркетинговой стратегии предприятия;</li> <li>- расширение линейки своего производства.</li> <li>- участия в программах администрации города.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>поставщиков;</li> <li>- снижение покупательской способности;</li> <li>- уход покупателей к конкурентам.</li> </ul>

Одними из самых важных и влиятельных угроз компании являются конкуренты, из-за этого предприятие теряет потенциальных клиентов, а соответственно и прибыль. У компании много возможностей, но приближённость такого серьезного конкурента, как «Самбери», влияет и на внутренний настрой организации. Из всех предложенных в таблице 22 путей развития компании наиболее выгодным для предприятия будет предоставление услуги доставки готовой еды собственного производства в муниципальные предприятия, организации. Это расширит границы супермаркета, а так же увеличит ассортимент линейки собственного производства, а, следовательно, привлечение новых потенциальных покупателей. Необходимо разработать стратегию диверсификации, которая позволит супермаркету расширить границы своей деятельности, найти новое направление, которое нет у его конкурентов. Доставка домашней еды это новая услуга в г. Белогорске, что позволяет отличаться от конкурентов. Такую услугу использует только кафе-суши и пиццы.

На первых порах планируется активно сотрудничать с администрацией города и муниципальными организациями, торговыми центрами, а так же с предприятиями и магазинами с которыми в будущем подпишется договор.

### **3.2 Разработка маркетингового плана выхода на рынок новой услуги**

Основные задачи маркетинга: планирование деятельности супермаркета, создание спроса на товар и услугу, удовлетворение спроса путем доставки товаров потребителю.

Рекламная кампания, прежде всего, будет ориентирована на крупные и средние организации. Можно воспользоваться рекламой местному радио, так

же в газете. Так же можно разместить рекламу в социальных сетях (Вконтакте, Одноклассники, Facebook и Instagram) и в сети Интернет (Яндекс, Google).

Кроме того, эффективным будет развести руководителям коммерческие предложения от супермаркета «ФрешМаркет», включающее краткую характеристику производимой продукции, указание конкурентных преимуществ, положительных сторон (для клиента) сотрудничества с нашим магазином. Затраты на данный вид рекламы незначительные. Рассмотрим затраты на рекламу в таблице 23.

Таблица 23 – Затраты на рекламу

Название рекламного издания	Стоимость в месяц	Стоимость в год
1	2	3
Радио Белогорск	6100	73200
«Просто газета»	-	-
Бесплатные доски объявления	-	-
Социальные сети (Вконтакте, Одноклассники, Ватсап и др.)	-	-
Рассылки коммерческих предложений	130	1560
Итого	6230	74760

Рассмотрим возможные стратегии роста супермаркета «ФрешМаркет» на рынке с помощью матрицы Игоря Ансоффа на рисунке 21.

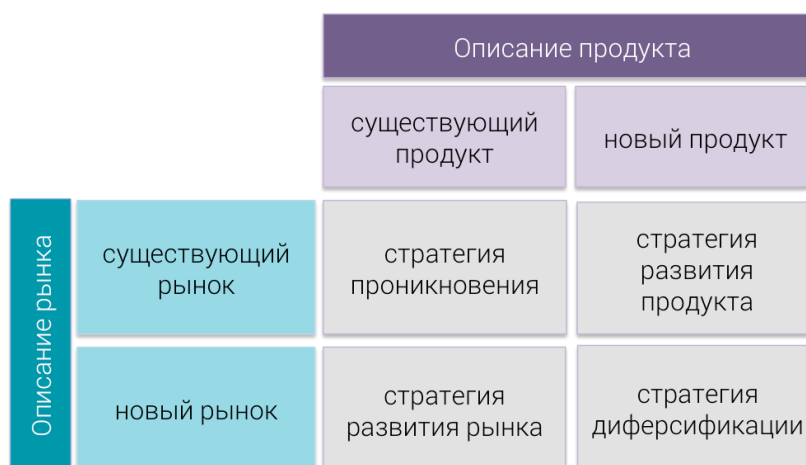


Рисунок 21 - Матрица Игоря Ансоффа супермаркета «ФрешМаркет»

Рассмотрим стратегию проникновения в таблице 24.

Таблица 24 – Стратегия проникновения

Стратегия проникновения	Вопрос: Есть ли возможности и перспективы роста на текущем рынке компании?		
	Возможна	Вероятна	Не возможна
Описать текущий рынок и текущий товар	Текущий рынок: торговля розничная смешанным товаром Текущий товар: смешанные товары и продукция собственного производства		
Темп роста рынка	Высокий	Замедляющий, но растущий	Стагнация или снижения объема рынка
Уровень потребления товара компании среди целевой аудитории	Ниже, чем в среднем по рынку	На уровне среднерыночных показателей	Выше, чем в среднем по рынку
Частота использования товара целевой аудиторией	Максимальна	Умеренна	Низка
Уровень дистрибуции товара на рынке (или доступа к товару)	Ниже, чем в среднем по рынку	На уровне среднерыночных показателей	Выше, чем в среднем по рынку
Уровень знания бренда	Ниже, чем в среднем по рынку	На уровне среднерыночных показателей	Выше, чем в среднем по рынку
Экономия от масштаба	Есть		Нет
Товар компании имеет конкурентное преимущество на текущем рынке (по сравнению с товарами конкурентов)	Да		Нет
Возможности к высокому уровню инвестиций	Есть		Нет

Рассмотрим стратегию развития рынка в таблице 25.

Таблица 25 – Стратегия развития рынка

Стратегия развития рынка	Вопрос: Сможет ли компания выйти с текущим товаром на новые рынки?		
	Возможна	Вероятна	Не возможна
Описать текущий рынок и текущий товар	Новый рынок: новая услуга Текущий товар: смешанные товары и продукция собственного производства		
1	2	3	4
Компания успешна в текущей деятельности (товар компании является востребованным на текущем рынке или к нему высокая лояльность)	Да	Есть мелкие недочеты	Нет, необходимо совершенствовать продукт
Количество игроков на новом рынке	Небольшое количество игроков (1-3)	Средний уровень насыщенности рынка (3-10)	Высокий уровень насыщенности рынка
Входные барьеры на новом рынке	Практически отсутствует	Есть, но не достаточно высокое	Высокий уровень входных барьеров
Темпы роста нового рынка	Высокий	Замедляющий,	Стагнация или



Продолжение таблицы 25

1	2	3	4
		по растущий	снижения объема рынка
Товар обладает уникальными свойствами, имеет конкурентное преимущество (в сравнении с крупными игроками рынка) или компания владеет уникальной технологией или компания имеет уникальную прибыльную модель ведения бизнеса	Да		Нет
Компания обладает дополнительным капиталом для инвестирования развития новых рынков	Да		Нет

Рассмотрим стратегию развития услуги в таблице 26.

Таблица 26 – Стратегия развития услуги

Стратегия развития товара	Вопрос: Сможет ли компания успешно расширять ассортимент товаров на текущем рынке?		
	Возможна	Вероятна	Не возможна
Описать текущий рынок и новую услугу	Текущий рынок: торговля розничная смешанными товарами Новая услуга: доставка продуктов питания и товары собственного производства		
1	2	3	4
Темпы роста текущего рынка	Высокий	Замедляющий, по растущий	Стагнация или снижения объема рынка
Размер текущего рынка (для бизнеса компании)	Большой	Средний	Небольшой
Текущий товар устарел, имеет недостатки или находится на последней стадии жизненного цикла товара	Да	Намечаются тенденции к снижению спроса на текущий товар	Нет
Внутриотраслевая конкуренция	Высокий уровень	Тенденция к ужесточению	Низкий уровень
Угроза входа новых игроков	Да		Нет
Если успех в отрасли зависит от инновационности и постоянного предложения новых продуктов	Да		Нет
Уровень обновления ассортимента и появления новинок у ключевых конкурентов	Высокий		Низкий

Рассмотрим стратегию диверсификации в таблице 27.

Таблица 27 – Стратегия диверсификации

Стратегия диверсификации	Вопрос: Есть ли необходимость компании в диверсификации портфеля?		
	Возможна	Вероятна	Не возможна
Описать новый рынок и новый товар	Новый рынок: новая услуга Новая услуга: доставка продуктов питания и товары собственного производства		
Темпы роста текущих рынков компании	Стагнация или снижения объема рынка	Замедляющий, по растущий	Высокий
Конкуренция на текущих рынках	Высокий уровень	Тенденция к ужесточению	Низкий уровень
Компания имеет дополнительные свободные ресурсы для развития бизнеса на новом рынке	Да		Нет
Компания имеет определенный уровень компетенции (или может достичь его) для ведения бизнеса на новом рынке	Да		Нет
Возможности роста на текущих рынках и с помощью текущих товаров	Минимальный и отсутствует		Есть

После рассмотрения каждой стратегии отдельно и оценки различных параметров результаты анализа были объединены в сводную таблицу и разработаны направления работ. В таблице 28 описаны шансы компании в реализации каждой стратегии и разработайте ключевые направления работ.

Таблица 28 – Объединенные результаты анализа

Вариант стратегии	Возможность	Описание	Ключевые источники роста компании
Стратегия проникновения	Не возможна	Шансы в реализации стратегии проникновения очень низки, так как отсутствуют конкурирующие компании.	1) Уведомить постоянных потребителей об открытии собственного производства. 2) Провести рекламную акцию. 3) Начать продажу произведенных товаров. 4) Повысить качество товара и понизить себестоимость.
Стратегия развития рынка	Вероятна	Компания обладает всеми ресурсами для открытия собственного производства.	
Стратегия развития товара	Не возможна	Реализация стратегии не возможна	
Стратегия диверсификации	Возможна	Открытие собственного производства – отличный источник роста. Компания обладает всеми ресурсами и возможностями для реализации проекта.	

Исходя из проведенной оценки каждой стратегии, можно сделать вывод, что наиболее подходящей стратегией является стратегия диверсификации.

### **3.3 Разработка мероприятий по стратегии диверсификации в супермаркете «ФрешМаркет»**

Наш проект подразумевает доставку готовых обедов организациям.

Для начала следует подготовить машину для перевозки товара. На счету ООО «Арт –Маркет» числится газель Некст Рефрижератор. Он в хорошем косметическом и эстетическом состоянии. С этим автомобилем магазин работал, когда не было запущено производство готовой продукции, а велась поставка из супермаркета «ФрешМаркет» с ул. Кирова д. 188. В данный момент автомобиль не используется, поэтому можно его использовать в своих целях.

Для удобства заказчиков будет разработан каталог производимой продукции с описанием продукции и указанием цен товаров в таблице 29.

Таблица 29 – Разработанный перечень салатов для доставки

Название салата	Цена за 1 порцию
Салат с квашенной капустой и зеленым горошком	15
Винегрет	18
Салат из морской капусты по-корейски	22
Салат «Увертюра»	24
Салат редис с огурцом и зеленым луком	25
Салат «Легкий»	27
«Оливье»	31
Салат «Сельдь под шубой»	41
Итого средняя цена за 1 порцию салата	25

Согласно таблицы 29 средняя цена 1 порции салата 25 рублей.

Рассчитаем среднюю цену за порцию горячего обеда в таблице 30.

Таблица 30 – Разработанный перечень готовых обедов для доставки

Горячий обед	Цена за 1 порцию
Картофель отварной с укропом	26
Картофель по-деревенски	18
Пюре с мясной котлетой	50
Пюре с сосиской	40
Пюре с мясными тефтелями	50

## Продолжение таблицы 30

1	2
Плов со свининой	50
Рисовые шарики с куриным мясом	45
Рис с рыбной котлетой	40
Рис с мясной котлетой	50
Гречка с мясом	55
Гречка с мясной котлетой	55
Гречка с рыбной котлетой	45
Гречка с сосиской	48
Вареники с картофелем	40
Пельмени	50
Итого средняя цена за 1 порцию горячего обеда	44

Согласно таблице 30 средняя цена за 1 порцию горячего обеда 44 рубля.

Рассчитаем среднюю цену за выпечку в таблице 31.

Таблица 31 – Разработанный перечень выпечки для доставки

Название выпечки	Цена за 1 штуку
Блинчики с творогом	30
Блинчики с ветчиной и сыром	42
Чебурек	50
Самса с мясом	65
Самса с курицей	60
Хачапури	50
Пицца малая	30
Сосиска в тесте	35
Булочка с сахаром	13
Булочки с джемом	16
Средняя цена выпечки за 1 штуку	39

Согласно таблице 31 стоимость 1 порции выпечки составляет 39 рублей.

Получается, что стоимость хорошего обеда в среднем составляет 108 рублей.

Рассчитаем выручку от поставки продукции в организации, с которыми уже ведутся переговоры (Таблица 32). Преимущественно планируется поиск потребителей, приобретающих достаточно значительные объемы готовой продукции.

Таблица 32 – Потенциальная выручка от доставки готовых обедов

Наименование организации	Число потенциальных покупателей	Средняя стоимость обеда	Выручка за месяц	Выручка за год
Буфет администрации города,	402	108	1302480	15629760
Транснефть ДВ	242		784080	9408960
Общежитие коммунально-строительного лица	144		466560	5598720
Общежитие профессионально-технического железнодорожного лица	144		466560	5598720
Общежитие Амурского колледжа сервиса и торговли	288		933120	11197440
Доставка обедов в Торговые дома	112		362880	4354560
Итого	1444		4315680	51788160

Супермаркет «ФрешМаркет» подписывает договор с администрацией на поставку и продажу своей продукции в буфет администрации. Этот буфет был открыт для работников администрации и близлежащих административных зданий (Центр занятости населения, Пенсионный фонд), так же можно привлечь работников ближайших офисов и Россельхозбанка. В общей сложности потенциальных покупателей насчитывается 402 человека.

Стоит отметить, что буфет находится в эксплуатации. Там имеется: холодильный шкаф, одна холодильная витрина, стеллажи, касса, два стола и 8 стульев для покупателей. Так как все основное есть, нам остается закупить только электротехнику и занести данные в таблицу 33.

Буфет «Транснефть ДВ» и буфеты учебных заведений так же имеют все принадлежности, наша задача только платить ежемесячно арендную плату и зарплату работникам буфета.

Таблицы 33 - Первичные расходы (единовременные расходы)

Наименование	Количество	Цена, руб.	Стоимость, руб.
Микроволновка	1	3200	3200
Чайник	1	3800	3800
Машина	1	1500000	1500000
Итого			1507000

Так же осуществляется второе направление – это доставка готовой еды организациям на заказ при помощи оператора. Такая услуга действует для работников Торгового дома «Нина большая», Торговый дом «Нина малая», Торговый дом «Москва», Торговый дом «Времена года». Численность занятых в торговых центрах составляет 112 человек.

Рассмотрим заработную плату работников занятых в новой отрасли в таблице 34.

Таблица 34 – Планируемые среднемесячные расходы на зарплату работников

Наименование должности	Количество штатных единиц	Должностные оклады	Месячный фонд оплаты
Помощник повара	4	18000	72000
Оператор	1	9000	9000
Водитель - доставщик	1	18000	18000
Продавец в буфет	10	17000	170000
Итого			269000

Оператор по приему звонков на поставку принимает оператор ПК с магазина «ФрешМаркет». Прием звонков с 9.00 до 12.00, так же можно заказать через Ватсап, где можно ознакомиться с меню на день и узнать о новинках кухни. Водитель – доставщик работает каждый день с 8.00 до 15.00, с 11.00 до 12.00 – перерыв. В его функции входит: загрузить машину и развести готовую продукцию по указанным адресам. Продавцы в буфете принимают товар и продают работникам организаций. Режим работы с 9.00 – 17.00. По ходу деятельности возможна корректировка режима времени работников.

Рассмотрим в таблице 35 условно-постоянные расходы.

Таблица 35 – Условно-постоянные расходы

Наименование	Стоимость в месяц, руб.	Стоимость в год, руб.
Аренда буфета в администрации	16000	192000
Аренда буфета в «Транснефть ДВ»	18000	216000
Аренда буфетов в учебных заведениях	36000	432000
Телефонная связь оператора для доставки	730	8760
Расходы на рекламу	6230	74760
Итого	16960	923520

Согласно таблице 35 условно – постоянные расходы в год составляют 923520 рублей. В эту сумму входят расходы на аренду, телефонную связь и расходы на рекламу.

Рассмотрим в таблице 36 условно-переменные расходы.

Таблица 36 – Условно-переменные расходы

Наименование	Стоимость в месяц, руб.	Стоимость в год, руб.
1	2	3
Себестоимость готовой продукции	3134635,2	37615622,4
Оплата труда	269000	3228000
Бензин	10000	120000
Одноразовая посуда:	94870,8	1138449,6
- тарелки – 1,15 руб. за 1 шт.;	49818	551448
- стакан 200 мл – 0,54 руб. за 1 шт.;	23392,8	280713,6
- вилка и ложка – 0,5 руб. за 1 шт.	21660	259920
Итого	3508506	42102072

Согласно таблице 36 условно – переменные расходы в год составляют 42102072 рублей. В эту сумму входят расходы на приготовления продукции, оплату труда, бензина и одноразовую посуду.

Таким образом, исходные данные для создания проекта в таблице 37.

Таблица 37 – Исходные данные

Показатель	1 год
Выручка, руб.	51788160
Себестоимость продукции, руб.	37615622,4

1	2
Арендная плата, руб.	840000
Реклама, руб.	74760
Стоимость основных средств, руб.	1507000
Расходы на телефонную связь, руб.	8760
Расходы на оплату труда, руб.	3228000

Для оценки эффективности открытия буфетов и оказания услуг доставки обеда немаловажным фактором, является также период, в течение которого будут возмещены понесенные расходы, а также период, необходимый для получения расчетной прибыли.

Для оценки целесообразности данного направления определим срок окупаемости проекта в таблице 38.

Таблица 38 – Денежный поток

ПОСТУПЛЕНИЯ	1 год
Выручка	51788160
<b>Итого поступления</b>	<b>51788160</b>
ЗАТРАТЫ	
Единовременные затраты	1507000
Текущие переменные	42102072
Текущие постоянные	923520
<b>Итого затрат</b>	<b>44532592</b>
<b>САЛЬДО</b>	<b>7255568</b>

Для оценки эффективности проекта нам нужно рассчитать срок окупаемости. Нам надо вернуть 1507000 руб., которые мы вложили. Если у нас прибыль будет составлять 7255568 руб. в год, то 604630,7 руб. будет прибыль в месяц, из этого следует, что мы окупим основные средства за 3 месяца.

Существуют определенные риски для осуществления деятельности поставки готовой продукции в организации:

- появление конкурентов;
- рост налогов, что приведет к снижению чистой прибыли;



- рост цен на сырье, бензин;
- трудности с квалификацией работников;
- поломка автомобиля.

Таким образом, можно сделать вывод, что все капитальные затраты при открытии буфета и услуги доставки для супермаркета «ФрешМаркет» окупятся через 3 месяца. Отсюда получаем вывод, что мероприятия является эффективным.

В супермаркете «ФрешМаркет» было выбрано направление стратегии диверсификации. Выбор был связан с тем, что существует устойчивый спрос на данную продукцию.

Таким образом, одними из самых важных и влиятельных угроз компании являются конкуренты, из-за этого предприятие теряет потенциальных клиентов, а соответственно и прибыль. У компании много возможностей, но приближенность такого серьезного конкурента, как «Самбери», влияет и на внутренний настрой организации. Из всех предложенных в таблице путей развития компании наиболее выгодным для предприятия будет предоставление услуги доставки готовой еды собственного производства в муниципальные предприятия, организации. Это расширит границы супермаркета, а так же увеличит ассортимент линейки собственного производства, а, следовательно, привлечение новых потенциальных покупателей. Необходимо разработать стратегию диверсификации, которая позволит супермаркету расширить границы своей деятельности, найти новое направление, которое нет у его конкурентов. Доставка готовых обедов это новая услуга в г. Белогорске, что позволяет отличаться от конкурентов. Такую услугу использует только кафе-суши и пиццы.

На первых порах планируется активно сотрудничать с администрацией города и муниципальными организациями, торговыми центрами, а так же с предприятиями и магазинами с которыми в будущем подпишется договор.

Рекламная кампания ориентирована на крупные и средние организации. Используется реклама местного радио, газета, социальные сети, а так же

коммерческие предложения для организаций, включающее краткую характеристику производимой продукции, указание конкурентных преимуществ, положительных сторон (для клиента) сотрудничества с нашим магазином. Затраты на рекламу в год составили 74760 рублей.

Было разработано меню, средняя стоимость обеда, включающая в себя: салат, готовый обед, выпечку, на одну персону составило 108 рублей.

Стратегия доставки готовых обедов имеет два направления: доставка и продажа продукции через буфеты организаций и доставка в организации заказанных обедов по телефону или онлайн. Прогнозируемая выручка от данной деятельности составила 51788160 рублей, после уплаты всех расходов прибыль составила - 7255568 рублей. Для оценки эффективности проекта был рассчитан срок окупаемости. Для возврата первоначально потраченной суммы в размере 1507000 руб., которые мы вложили, понадобится 3 месяца, что говорит об эффективности данной стратегии.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение работы представим основные выводы, сформированные в процессе реализации поставленной цели работы, и решения необходимых для ее достижения задач.

Развитие рыночных отношений в России предъявляет новые требования к качественному уровню управления, характеру решаемых при этом задач, а также к методам их решения. Это в полной степени относится ко всем самостоятельно хозяйствующим субъектам. В условиях жёсткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации фирмы должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и выработать долгосрочную стратегию деятельности, которая позволяла бы учитывать изменения, происходящие во внешней среде.

Такие причины, как неравномерное развитие отраслей экономики, падение нормы прибыли в традиционном производстве, ускорение научно-технического прогресса являются объективными предпосылками разработки и реализации стратегии диверсификации, наиболее полно соответствующей ситуации, складывающейся в мировой и отечественной экономике.

Целью данного дипломного исследования была разработка стратегии диверсификации для улучшения деятельности супермаркета «ФрешМаркет».

В процессе написания данной работы в соответствии с поставленной целью и задачами были получены следующие результаты:

В первой главе были рассмотрены теоретические основы стратегии диверсификации. Было раскрыто основное понятие диверсификации и рассмотрены ее основные виды и направления.

Было выявлено, что стратегический менеджмент представляет собой часть менеджмента организации, которая объединяет весь комплекс работ профессиональной деятельности по стратегическому анализу, разработке и реализации стратегии организации.

Рассматривая стратегию диверсификации, было выявлено, что в основе диверсификации, в первую очередь, лежат экономические выгоды для компании, проявляющиеся в ослаблении воздействия кризисных факторов, таких как падение рентабельности основного вида бизнеса, усиление конкуренции и т.д. и смягчение их последствий.

В ходе исследования были рассмотрены области применения стратегии диверсификации в торговой деятельности. Эти стратегии реализуются в том случае, когда фирма не может дальше развиваться на рынке с данным продуктом в рамках этой отрасли.

Стратегия диверсификации предполагает разработку новых видов продукции (услуг) одновременно с освоением новых рынков. При этом товары могут быть новыми для всех предприятий, работающих на целевом рынке, или только для конкретного предприятия. Такая стратегия обеспечивает прибыль, стабильность и устойчивость фирмы в будущем. Предприятия проводят диверсификацию, чтобы минимизировать риск капиталовложений. Однако диверсификация сама по себе связана с определенными риском и затратами, поэтому требует тщательного предварительного анализа.

Стратегия диверсификации имеет ряд преимуществ перед другими стратегиями. Во-первых, эта стратегия может помочь предприятию выжить в условиях конкуренции на рынке основного вида деятельности, перебросив часть активов на другие предприятия. Во-вторых, стратегия может помочь выгодно вложить избыточные ресурсы в собственное предприятие.

Недостатками стратегии является проблемный управленческий аспект диверсифицированных предприятий. Также недостатком является то, что для реализации стратегии диверсификации могут понадобиться новые навыки, которыми не обладают сотрудники главного предприятия.

Объектом исследования данной работы является супермаркет «ФрешМаркет». Основной вид деятельности организации: розничная торговля продовольственными и непродовольственными товарами, а так же продукцией собственного производства.

Во второй главе был проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности супермаркета «ФрешМаркет», что сказал нам об опасности падения выручки для дальнейшей деятельности магазина. Ведь магазин приобрел очень серьезного конкурента в лице гипермаркета «Самбери».

Для более эффективной работы супермаркета было предложено создание открытого буфетов в организациях и общежитиях учебных заведений с продукцией «ФрешМаркета», а так же поставка готовых обедов из магазина в организации под заказ, что должно принести дополнительную прибыль.

В третьей главе была разработана стратегия диверсификации в сфере услуг супермаркета «ФрешМаркет».

Для этого были подробно рассмотрены составляющие данного проекта. Реализация выбранной стратегии происходит путем добавления нового вида деятельности супермаркета «ФрешМаркет».

Для реализации проекта необходимо арендовать и подготовить здание, закупить оставшееся оборудование и, что является наиболее важным, подобрать квалифицированный персонал.

В ходе исследования было выявлено, что потенциальными потребителями продукции являются сотрудники (рабочие) различных сфер деятельности. Например, планируется активно сотрудничать: с администрацией города Белогорска, Пенсионным фондом, центром занятости населения, Россельхозбанком, МФЦ, ООО «Транснефть ДВ», общежитиями учебных заведений, торговым домом «Москва», торговым домом «Нина», торговым домом «Времена года» и т.д.

Были произведены примерные расчеты для открытия и функционирования услуги доставки, а так же открытия и функционирования буфетов в организациях. За год работы предприятия выручка составит примерно 51788 тысяч рублей, а расходы, с учётом покупки нового оборудования 44532 тысяч рублей, следовательно, прибыль за год составит 7255 тыс. руб. Рассчитав срок окупаемости проекта, который равен 3 месяцам, можно сделать вывод, что проект эффективен.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Адамчук, В.В. Организация и нормирование труда / В.В. Адамчук. - М.: Юрайт, 2016. – 312 с.
- 2 Аникин, Б.А. Коммерческая логистика: учеб. / Б.А. Аникин, А.П. Тяпухин. - М.: ТК Велба, 2016. - 432 с.
- 3 Батьковский, А.М. Оценка конкурентоспособности организации / А.М. Батьковский // Менеджмент и финансы. – 2016. – № 5. – С. 45 – 51.
- 4 Белявский, И.К. Основы коммерции: учеб.-практ. пособие / И.К. Белявский. - М.: МЭСИ, 2016.- 229с.
- 5 Бузукова, Е.А. Ассортимент розничного магазина: методы анализа и практические советы / Е.А. Бузукова. - СПб.: Питер, 2016. – 423 с.
- 6 Валевиц, Р.П. Экономика торгового предприятия / Р.П. Валевиц, Г.А. Давыдова. - Минск: Высшая школа, 2016. - 299 с.
- 7 Васелюк, Н.П. Диверсификация предприятия как форма реализации корпоративной стратегии / Н.П. Васелюк // Крымский научный вестник. – 2016. - №2 (8). – С. 334 – 341.
- 8 Великанов, В.Е. Современные технологии в розничной торговле и их применение / В.Е. Великанов // Экономика и управление. – 2017. - № 3. – С. 52 – 56.
- 9 Вискова, И.А. Диверсификация предприятия как форма реализации корпоративной стратегии / И.А. Вискова // Экономические науки. – 2016. - №6. – С. 134 – 137.
- 10 Волгин, В.В. Склад: организация, управление, логистика / В.В. Волгин. - М.: Изд. «Дашков и К», 2016. - 736 с.
- 11 Голиков, Е.А. Розничная торговля: Менеджмент. Маркетинг. Логистика / Е.А. Голиков. – М.: Экзамен, 2017. - 350 с.
- 12 Гордон, М.П. Логистика товародвижения / Е.А. Гордон, С.Б. Карнаухов. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2016. - 208 с.
- 13 Гребнев, А.И. Экономика торгового предприятия / А.И. Гребнев. - М.:

Экономика, 2015. - 362 с.

14 Давыдова, Г.А. Амурский статистический сборник 2018: статистический сборник / Г.А. Давыдова. – Амурстат: Благовещенск, 2018. – 416 с.

15 Даненбург, В. Основы торговли: Практический курс / В. Даненбург, Р. Монкриф, В. Тейлор - СПб.: Нева - Ладога - Онега, 2016. - 345 с.

16 Дашков, А.П. Коммерция и технология торговли / А.П. Дашков, В.К. Памбухчианц. – М.: Дашков и Ко, 2016. – 758 с.

17 Диверсификация деятельности торговых организаций [Электронный ресурс] – Режим доступа:<https://www.ruzoo.ru>. – дата обращения 29.01.2020.

18 Диверсификация [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.alpari.com/ru/beginner/glossary/diversification>. – дата обращения 16.01.2020.

19 Донец, О.А. Белогорск в настоящем и будущем / О.А. Донец // Просто газета. – 2019. – 24 ноября.

20 Ивашенцева, Т. А. Экономика предприятия: учебник / Т. А. Ивашенцева. — М.: Кнорус, 2016. — 284 с.

21 Залманова, М.Е. Закупочно – распределительная логистика: учеб. пособие / М.Е. Залманова. – СПб.: Питер, 2015. - 283 с.

22 Коммерческая деятельность предприятия: стратегия, организация, управление: учеб. пособие / под ред. В.К. Козлова, С.А. Уварова. - СПб.: Политехника, 2015. – 357 с.

23 Курноскина, О. Правовое регулирование торговой деятельности / О. Курноскина. – М.: Альфа-Пресс, 2015. – 265 с.

24 Карпова, Е.В. Ресурсы торгового предприятия / Е.В. Карпова. – М.: КноРус, 2015. – 256 с.

25 Логистика: учебник / под ред. Б. А. Аникина. – М.: ИНФРА-М, 2015. - 368 с.

- 26 Матрица Ансоффа и стратегии роста бизнеса [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.powerbranding.ru/biznes-analiz/matrica-ansoffa>. – дата обращения 24.01.2020.
- 27 Махнушина, В.Н. Современные виды диверсификации / В.Н. Махнушина, А.Н. Шинкевич // Российское предпринимательство. – 2016. – С. 1459 – 1468.
- 28 Миротин, Л.Б. Логистика для предпринимателя: основные понятия, положения и процедуры / Л.Б. Миротин, Е.Э. Ташбаев. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 252 с.
- 29 Менеджмент организации / под ред. В.Е. Ланенкина. - Таганрог: ТРТУ, 2015. – 369 с.
- 30 Неруш, Ю.М. Коммерческая логистика: учеб. для вузов / Ю.М. Неруш. – М.: ЮНИТИ, 2016. - 245 с.
- 31 Памбухчиянц, О.В. Организация и технология коммерческой деятельности / О.В. Памбухчиянц. – М.: ИВЦ «Маркетинг», 2015. – 292 с.
- 32 Сергеев, В.И. Менеджмент в бизнес логистике / В.И. Сергеев. - М.:ЮНИТИ, 2015. – 258 с.
- 33 Слепов, В.А. Организация коммерческой деятельности в инфраструктуре рынка / В.А. Слепов, Т.Е. Николаева. - М.: ИНФРА-М, 2016. – 256 с.
- 34 Соломатин, А.Н. Экономика и организация деятельности торгового предприятия / А.Н. Соломатин. - М.: ИНФРА – М, 2016. – 358 с.
- 35 Сергеев, В.И. Логистика в бизнесе / В.И. Сергеев. – М.: КноРус, 2015. – 608 с.



## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС

на 31 декабря 2018 г.

	Форма по ОКУД	0710001	
	Дата (число, месяц, год)	31	12 2018
Организация <u>ООО «АРТ-МАРКЕТ ОПТ» супермаркет</u>	по ОКПО	70687990	
<u>«FRESHMARKET»</u>	ИНН	2801094519	
Идентификационный номер налогоплательщика	по ОКВЭД	47.19	
Вид экономической деятельности <u>Торговля розничная прочая в неспециализированных магазинах</u>	по ОКФС	12300	16
Организационно-правовая форма/форма собственности <u>ООО</u>	по ОКЕИ	384	
<u>(Общество с ограниченной ответственностью) / частная</u>			
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)			
Местонахождение (адрес) <u>676850, Белогорск г., Гагарина ул., дом 19</u>			

Код	Наименование показателя	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.
	<b>АКТИВ</b>			
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Ф1.1110	Нематериальные активы	0	0	0
Ф1.1120	Результаты исследований и разработок	0	0	0
Ф1.1130	Нематериальные поисковые активы	0	0	0
Ф1.1140	Материальные поисковые активы	0	0	0
Ф1.1150	Основные средства	12 257	13 895	15 742
Ф1.1160	Доходные вложения в материальные ценности	0	0	0
Ф1.1170	Финансовые вложения	0	0	0
Ф1.1180	Отложенные налоговые активы	0	0	0
Ф1.1190	Прочие внеоборотные активы	0	0	0
Ф1.1100	<b>Итого по разделу I - Внеоборотные активы</b>	<b>12 257</b>	<b>13 895</b>	<b>15 742</b>
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
<b>Код</b>	<b>Наименование показателя</b>			
Ф1.1210	Запасы	4 719	3 832	4 113
Ф1.1220	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	0	0	0
Ф1.1230	Дебиторская задолженность	1 301	1 251	246
Ф1.1240	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	13 001	0	0
Ф1.1250	Денежные средства и денежные эквиваленты	45 386	50 700	35 062
Ф1.1260	Прочие оборотные активы	0	26	15
Ф1.1200	<b>Итого по разделу II - Оборотные активы</b>	<b>64 408</b>	<b>55 809</b>	<b>39 436</b>
Ф1.1600	<b>БАЛАНС (актив)</b>	<b>76 664</b>	<b>69 704</b>	<b>55 178</b>

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

Форма 0710001 с. 2

Код	Наименование показателя	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.
<b>ПАССИВ</b>				
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
Ф1.1310	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	10	10	10
Ф1.1320	Собственные акции, выкупленные у акционеров	0	0	0
Ф1.1340	Переоценка внеоборотных активов	0	0	0
Ф1.1350	Добавочный капитал (без переоценки)	0	0	0
Ф1.1360	Резервный капитал	0	0	0
Ф1.1370	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	74 383	68 384	54 455
Ф1.1300	<b>Итого по разделу III - Капитал и резервы</b>	<b>74 393</b>	<b>68 394</b>	<b>54 465</b>
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Код	Наименование показателя			
Ф1.1410	Заемные средства	0	0	0
Ф1.1420	Отложенные налоговые обязательства	0	0	0
Ф1.1430	Оценочные обязательства	0	0	0
Ф1.1450	Прочие обязательства	0	0	0
Ф1.1400	<b>Итого по разделу IV - Долгосрочные обязательства</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Код	Наименование показателя			
Ф1.1510	Заемные средства	0	0	0
Ф1.1520	Кредиторская задолженность	2 271	1 310	713
Ф1.1530	Доходы будущих периодов	0	0	0
Ф1.1540	Оценочные обязательства	0	0	0
Ф1.1550	Прочие обязательства	0	0	0
Ф1.1500	<b>Итого по разделу V - Краткосрочные обязательства</b>	<b>2 271</b>	<b>1 310</b>	<b>713</b>
Ф1.1700	<b>БАЛАНС (пассив)</b>	<b>76 664</b>	<b>69 704</b>	<b>55 178</b>

Руководитель

(подпись)

(расшифровка подписи)

“ ” 20 г.



## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Отчет о финансовых результатах

на 31 декабря 2018 г.

Организация **ООО «АРТ-МАРКЕТ ОПТ» супермаркет «FRESHMARKET»**

Идентификационный номер налогоплательщика

Вид экономической деятельности **Торговля розничная прочая в неспециализированных магазинах**

Организационно-правовая форма/форма собственности **ООО**

(Общество с ограниченной ответственностью) / частная

Единица измерения: тыс. руб.

Форма по ОКУД

Дата (число, месяц, год)

по ОКПО

ИНН

по ОКВЭД 2

по ОКОПФ/ОКФС

по ОКЕИ

Коды		
0710002		
31	12	2018
70687990		
2801094519		
47.19		
12300	16	
384		

Код	Наименование показателя	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.
Ф2.2110	Выручка	124 813	126 857	131 441
Ф2.2120	Себестоимость продаж	79 999	74 131	81 242
Ф2.2100	<b>Валовая прибыль (убыток)</b>	<b>44 814</b>	<b>52 726</b>	<b>50 199</b>
Ф2.2210	Коммерческие расходы	29 515	27 884	26 460
Ф2.2220	Управленческие расходы	1 359	1 126	1 041
Ф2.2200	<b>Прибыль (убыток) от продаж</b>	<b>13 940</b>	<b>23 716</b>	<b>22 698</b>
Ф2.2310	Доходы от участия в других организациях	0	0	0
Ф2.2320	Проценты к получению	0	0	0
Ф2.2330	Проценты к уплате	0	1	0
Ф2.2340	Прочие доходы	4 951	3 628	2 938
Ф2.2350	Прочие расходы	3 701	3 095	3 934
Ф2.2300	<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	<b>15 190</b>	<b>24 248</b>	<b>21 702</b>
Ф2.2410	Текущий налог на прибыль	0	0	0
Ф2.2421	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	0	0	0
Ф2.2430	Изменение отложенных налоговых обязательств	0	0	0
Ф2.2450	Изменение отложенных налоговых активов	0	0	0
Ф2.2460	Прочее	-1 376	1 124	411
Ф2.2400	<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	<b>13 814</b>	<b>23 124</b>	<b>21 291</b>

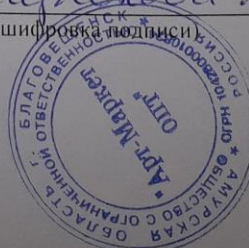
Код	Наименование показателя	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.
	<b>СПРАВОЧНО</b>			
Ф2.2510	Результат от переоценки внеоборот.активов, не включ.в чистую прибыль(убыток) периода	0	0	0
Ф2.2520	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	0	0	0
Ф2.2500	<b>Совокупный финансовый результат периода</b>	<b>13 814</b>	<b>23 124</b>	<b>21 291</b>

Руководитель

(подпись)

(расшифровка подписи)

“ ” 20\_\_ г.



# ПРИЛОЖЕНИЕ В

Унифицированная форма № Т-3  
Утверждена постановлением Госкомстата РФ  
от 5 января 2004 г. № 1

Форма по ОКУД 0301017  
по ОКПО 52915861

ООО «АРТ – МАРКЕТ» супермаркет «FRESH MARKET»  
наименование организации

Номер документа	Дата составления
3	26.01.2016

## ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ

УТВЕРЖДЕНО

Приказом организации от "26" 01 2016 г. № \_\_\_\_\_  
Штат в количестве 36 единиц

на период с "1" февраля 2016 г.

Структурное подразделение	код	Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации	Количество штатных единиц	Тарифный оклад (ставка) и пр., руб	Ученая степень	Набавки, руб		Всего, руб (гр. 5 + гр. 6 + гр. 7 + гр. 8)	Примечание
						Премия			
	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Администрация	01	Директор	1	30 000	2 000	9000		41 000	
Отдел закупок	02	Товаровед	1	23 000	2 000	8000		33 000	
		Кладовщик - приемщик	2	22 000	4 000	7000		62 000	
		Оператор ПК	1	21 000	2 000	6000		29 000	
Отдел розницы	03	Администратор торгового зала	2	22 000	2 000	8000		62 000	
		Сотрудники торгового зала	12	20 000	12 000	7000		336 000	
		Продавец - кассир	6	20 000	4 000	7000		166 000	
Отдел производства	04	Повар высшей категории	2	24 000	4 000	7000		66 000	
		Помощник на кухне	3	18 000	2 000	5000		94 000	
		Пекарь	2	20 000	2 000	5000		52 000	
Технический отдел	05	Фасовщик	1	18 000	2 000	-		20 000	
		Грузчик	2	20 000	-	-		20 000	
		Уборщица	1	18 000	-	-		20 000	
		Итого	36	-	38 000	214 000		974 000	



*Труф*  
*Танеримов*

Руководитель кадровой службы \_\_\_\_\_  
Директор \_\_\_\_\_

# Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

Унифицированная форма № Т-3  
Утверждена постановлением Госкомстата РФ  
от 5 января 2004 г. № 1

Код
0301017
52915861

Форма по ОКУД  
по ОКПО

ООО «АРТ - MARKET» супермаркет «FRESH MARKET»  
наименование организации

Номер документа	Дата составления
3	23.01.2017

УТВЕРЖДЕНО

Приказом организации от "23" 01 2017 г. №

Штат в количестве 36 единиц

на период с "1" февраля 2017 г.

## ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ

Структурное подразделение наименование	код	Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации	Количество штатных единиц	Тарифный оклад (ставка) и пр., руб	Налбавки, руб		Всего, руб (гр. 5 + гр. 6 + гр. 7 + гр. 8)	Примечание	
					Ученая степень	Премия			
	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Администрация	01	Директор	1	30 000	2 000	9000		41 000	
Отдел закупок	02	Товаровед	1	23 000	2 000	8000		33 000	
		Кладовщик - приемщик	2	22 000	4 000	7000		62 000	
Отдел розницы	03	Оператор ПК	1	21 000	2 000	6000		29 000	
		Администратор торгового зала	2	22 000	2 000	8000		62 000	
		Сотрудники торгового зала	12	20 000	14 000	7000		338 000	
		Продавец - кассир	6	20 000	4 000	7000		166 000	
Отдел производства	04	Повар высшей категории	2	24 000	4 000	7000		66 000	
		Помощник на кухне	3	18 000	2 000	5000		94 000	
		Пекарь	2	20 000	2 000	5000		52 000	
Технический отдел	05	Фасовщик	1	18 000	2 000	-		20 000	
		Грузчик	2	20 000	-	-		20 000	
		Уборщица	1	18 000	-	-		18 000	
		Итого	36	-	40 000	214 000		976 000	

*Арт* *Бандулова ИИ*

Директор

Руководитель кадровой службы



# Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

Унифицированная форма № Т-3  
Утверждена постановлением Госкомстата РФ  
от 5 января 2004 г. № 1

Код	
0301017	
52915861	

Форма по ОКУД  
по ОКПО

ООО «АРТ – МАРКЕТ» супермаркет «FRESH MARKET»  
наименование организации

Номер документа	Дата составления
3	20.01.2018

## ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ

УТВЕРЖДЕНО

Приказом организации от "20" 01 2018 г. №

Штат в количестве 36 единиц

на период с "1" февраля 2018 г.

Структурное подразделение наименование	код	Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации	Количество штатных единиц	Тарифный оклад (ставка) и пр., руб	Надбавки, руб			Всего, руб (гр. 5 + гр. 6 + гр. 7 + гр. 8)	Примечание
					Ученая степень	Премия			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Администрация	01	Директор	1	30 000	2 000	9000		41 000	
Отдел закупок	02	Товаровед	1	23 000	2 000	8000		33 000	
		Кладовщик - приемщик	2	22 000	4 000	7000		62 000	
Отдел розницы	03	Оператор ПК	1	21 000	2 000	6000		29 000	
		Администратор торгового зала	2	22 000	2 000	8000		62 000	
		Сотрудники торгового зала	12	20 000	14 000	7000		338 000	
		Продавец - кассир	6	20 000	4 000	7000		166 000	
Отдел производства	04	Повар высшей категории	2	24 000	4 000	7000		66 000	
		Помошник на кухне	3	18 000	2 000	5000		94 000	
		Пекарь	2	20 000	2 000	5000		52 000	
Технический отдел	05	Фасовщик	1	18 000	2 000	-		20 000	
		Грузчик	2	20 000	-	-		20 000	
		Уборщица	1	18 000	-	-		18 000	
		Итого	36	-	40 000	214 000		18 000	



*Андреева ЛМ*

*Арт*

Директор

Руководитель кадровой службы

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Анкета для оценки удовлетворенности продукцией ООО «Арт Маркет» супермаркета «Фреш Маркет»

Инструкция: Обведите цифру около варианта ответа, который выражает Ваше мнение, или напишите свой вариант.

- нравится ли Вам посещать супермаркет «Фреш Маркет»?
  - а) Да
  - б) Нет
  
- Как часто вы приобретаете товары в супермаркете «Фреш Маркет»?
  - а) Каждый день
  - б) Несколько раз в неделю
  - с) 1 раз в неделю
  - д) Несколько раз в месяц
  - е) Менее 1 раза в месяц
  
- 3) Устраивает ли Вас выбор ассортимента?
  - а) Да
  - б) Скорее да, чем нет
  - с) Скорее нет, чем да
  - д) Нет
  
- 4) Вы довольны качеством товара?
  - а) Совсем недоволен/льна
  - б) Недоволен/льна
  - с) Доволен/льна
  - д) Очень доволен/льна
  
- 5) Удовлетворяет ли Вас цена?
  - а) Да
  - б) Скорее да, чем нет
  - с) Скорее нет, чем да
  - д) Нет
  
- 6) Удовлетворяет ли Вас уровень обслуживания?
  - а) Да
  - б) Скорее да, чем нет
  - с) Скорее нет, чем да
  - д) Нет

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Г

7) Какой вид товара Вы чаще всего приобретаете в супермаркете «Фреш Маркет»?

---

8) Оцените, приведенные аспекты в отношении к выбору товара в супермаркете "Фреш Маркет" по важности (отметьте в каждой строке):

(1-4)

Качество -

Цена -

Ассортимент -

Бренд -

9) Вы бы рекомендовали товар из нашего магазина другим?

а) Да

б) Нет

10) Что бы вы посоветовали, для улучшения работы супермаркета в целом

---

Благодарим за Ваше участие в опросе!