

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
Направление подготовки 38.03.06 Торговое дело
Направленность (профиль) образовательной программы Коммерция

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
_____ Е.С. Рычкова
«__» _____ 2020 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Совершенствование ассортиментной политики торгового предприятия
(на примере ООО «Смарт»)

Исполнитель
студент группы 675-об

(подпись, дата)

Е.О. Лапшина
(И.О.Ф.)

Руководитель
Доцент, канд. техн. наук

(подпись, дата)

Е.С. Новопашина
(И.О.Ф.)

Нормоконтроль

(подпись, дата)

Н.Б. Калинина
(И.О.Ф.)

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 _____
« _____ » _____ 20__

З А Д А Н И Е

К выпускной бакалаврской работе (проекту) студента Лапшиной Екатерины Олеговны группы 675- об

1. Тема выпускной бакалаврской работы

Совершенствование ассортиментной политики торгового предприятия (на примере ООО «СМАРТ»)

(утверждено приказом от __01.06.2020_№__975-уч_)

2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта): 02.07.2020

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе: учебно-методическая литература, периодические издания, статистические сборники, нормативно-правовые акты.

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

1 Теоретические аспекты совершенствования ассортиментной политики предприятия;

2 Анализ ассортиментной политики ООО «СМАРТ»; 3 Совершенствование ассортиментной политики.

5. Перечень материалов приложения (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.): содержит 52 источника, 39 таблиц, 13 рисунков

6. Дата выдачи задания: 03.02.2020

Руководитель выпускной бакалаврской работы (проекта):

Задание принял к исполнению (дата):03.02.2020

РЕФЕРАТ

Работа содержит 75 с., 39 таблиц, 13 рисунков, 52 источника.

АССОРТИМЕНТ, АССОРТИМЕНТНАЯ ПОЛИТИКА, АВС-АНАЛИЗ, ХУZ-АНАЛИЗ, ТОВАРООБОРОТ.

Целью бакалаврской работы является разработка направлений совершенствования ассортиментной политики предприятия оптовой торговли.

Предметом исследования являются особенности формирования и оценки ассортиментной политики предприятия оптовой торговли предприятия. Объектом исследования является ассортиментная политика ООО «Смарт». Период исследования: 2017 – 2019 гг.

В первой главе бакалаврской работы раскрыты теоретические аспекты совершенствования ассортиментной политики предприятия. Во второй главе бакалаврской работы проведен анализ ассортиментной политики ООО «Смарт». В третьей главе бакалаврской работы разработаны направления совершенствования ассортиментной политики ООО «Смарт».

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические аспекты совершенствования ассортиментной политики предприятия	7
1.1 Понятие ассортимента товаров, его характеристика и классификация	7
1.2 Понятие и особенности формирования ассортиментной политики	11
1.3 Методика оценки ассортиментной политики	19
2 Анализ ассортиментной политики ООО «Смарт»	25
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Смарт»	25
2.2 Анализ внешнего и внутреннего окружения ООО «Смарт»	35
2.3 Анализ ассортиментной политики ООО «Смарт»	48
3 Совершенствование ассортиментной политики ООО «Смарт»	57
3.1 Предлагаемые мероприятия, направленные на совершенствование ассортиментной политики ООО «Смарт»	57
3.2 Проект совершенствования ассортиментной политики ООО «Смарт»	58
3.3 Оценка эффективности предложенных мероприятий	65
Заключение	67
Библиографический список	71

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях конкуренции рынок определяет необходимый ему ассортимент, поэтому задачей предприятия является удовлетворить спрос лучше и эффективнее, чем конкуренты. При неоптимальной структуре ассортимента происходит снижение как потенциального, так и реального уровня прибыли, потеря конкурентных позиций на перспективных потребительских и товарных рынках и, как следствие этого, наблюдается снижение экономической устойчивости предприятия. Поэтому формирование оптимального ассортимента, способствующего оптимизации прибыли, сохранению желаемой прибыли на длительный период времени, очень актуально для предприятий, стремящихся быть конкурентоспособными.

Совершенствование ассортиментной политики позволяет оптимизировать торговый ассортимент, который представляет собой группы товаров предприятия, тесно связанных между собой сходными принципами функционирования, продажей одинаковым группам покупателей, маркетинговым способом продвижения на рынок, или принадлежностью к одному и тому же диапазону цен.

Менеджер по товарному ассортименту прежде всего должен принять решение о широте ассортимента, на которую влияют цели компании. К более широкому ассортименту обычно стремятся те компании, которые желают позиционировать себя на рынке в качестве поставщиков полного товарного ассортимента товаров, стремятся увеличить свою долю на рынке или обеспечить рост самого рынка. Компании же, заинтересованные в получении высоких кратковременных доходов, напротив, обычно имеют суженный ассортимент, состоящий из отдельных товаров.

Менеджеры по товарному ассортименту стремятся со временем добавлять к нему новые товары либо с целью использования избыточных производственных мощностей, либо выполняя требование собственных торговых работников и дистрибьютора расширить ассортимент для более полного удовлетворения покупательских запросов, либо потому, что компании необходимо расширить

линейку предлагаемых товаров для повышения уровня продаж и соответственно прибыли.

Целью бакалаврской работы является разработка направлений совершенствования ассортиментной политики предприятия оптовой торговли. Для достижения указанной цели, определены следующие задачи исследования:

- исследовать понятие ассортимента товаров и представить его характеристику и классификацию;
- представить понятие и особенности формирования ассортиментной политики;
- раскрыть методiku оценки ассортиментной политики;
- представить организационно-экономическую характеристику ООО «Смарт»;
- проанализировать внешнее и внутреннее окружение ООО «Смарт»;
- провести анализ ассортиментной политики ООО «Смарт»;
- предложить мероприятия, направленные на совершенствование ассортиментной политики ООО «Смарт»;
- представить проект совершенствования ассортиментной политики ООО «Смарт»;
- провести расчет показателей экономической эффективности предложенных мероприятий.

Предметом исследования являются особенности формирования и оценки ассортиментной политики предприятия оптовой торговли предприятия. Объектом исследования является ассортиментная политика ООО «Смарт». Период исследования: 2017 – 2019 гг.

Информационной базой исследования являются актуальные материалы учебной, методической и периодической литературы в области коммерческого менеджмента.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятие ассортимента товаров, его характеристика и классификация

Деятельность предприятий оптовой торговли во многом определяется влиянием факторов внешней среды, особое значение среди которых, является уровень спроса на товары розничных продавцов, который, в свою очередь, зависит от потребностей конечных потребителей. Под влиянием указанных факторов, формируется ассортиментная политика предприятия, на основе которой, создается ассортимент.

Ассортиментная политика является одним из основных критериев оценки конкурентоспособности товаров торгового предприятия и самого хозяйствующего субъекта, в связи с чем, вопросам формирования ассортиментной политики в сфере оптовой торговли, уделяют особое внимание.

Ассортимент товаров – совокупность их видов и разновидностей, объединенных по одному или нескольким признакам (например, по сырьевому или потребительскому назначению). В основу классификации товаров по сырьевому назначению положен признак однородности сырья, из которого изготовлены продукты. Так, по сырьевому признаку можно классифицировать такие товарные группы, как, хлебобулочные изделия, кондитерские изделия, молоко и молочные продукты, рыба и рыбные продукты, хлопчатобумажные ткани, шерстяные ткани и т.д.

По признаку потребительского назначения можно классифицировать такие изделия, как, например, строительные материалы, детские товары и т.д. Ассортимент строительных материалов комплектуется из товаров, вырабатываемых многими отраслями промышленности (лесной, цементной, стекольной, химической, металлообрабатывающей и др.). То же самое можно сказать и о детских товарах (легкой, обувной, пластмасс, стекольной и т. д.).¹

В товароведении чаще всего классификация товаров строится по товарно-

¹ Завьялова, Ж. Ассортимент товаров. Специализированный бизнес-тренинг. М.: СПб: Речь. 2016. С. 84.

сырьевому признаку:

- товарная отрасль (швейные изделия, зерномучные, овощи, плоды, грибы, вкусовые товары, кондитерские товары, мясные, рыбные товары и т.д.);
- товарная группа (мужская одежда, хлеб и хлебобулочные изделия, детская одежда и др.);
- товарная подгруппа (сухарные изделия, пряники, печенье и т.д.);
- отдельные разновидности товаров (сухое кофе, растворимое кофе, пряники мягкие, сухари с изюмом и т.д.).

Следует также различать ассортимент товаров, торговый ассортимент и товарную номенклатуру. Товарная номенклатура – это перечень всех производимых товаров, предлагаемых фирмой-изготовителем для продажи. В отличие от ассортимента товаров, товарная номенклатура не ставит целью классифицировать товары по какому-либо признаку; она ограничивается простым перечислением однородных или разнородных товаров общего или аналогичного назначения. Следует отметить, что в рамках товарного ассортимента товары делятся на группы (таблица 1).

Таблица 1 – Группы товарного ассортимента

Группа	Вид
1	2
По назначению товара	- продовольственные; - непродовольственные;
По видам товаров	- хозяйственные; - спортивные товары; - одежда; - мебель и другие;
По ограниченности сроков хранения	- скоропортящиеся товары; - товары длительного хранения;
По признаку сложности ассортимента	- товары простого ассортимента (товары, имеющие небольшое число видов или сортов, например, хлеб, хозяйственное мыло и др.; классифицируются не более чем по трем признакам); - товары сложного ассортимента (товары, имеющие внутреннюю классификацию по большому количеству критериев, например, одежда характеризуется цветом, размерами, фасоном, видом ткани);
По частоте предъявления спроса	- товары частого спроса (товары, которые приобретаются на ежедневной или еженедельной основе); - товары периодического спроса (приобретаются раз в один или несколько месяцев); - товары редкого спроса (приобретаются раз в один или несколько лет);

1	2
	- сезонные товары (реализация таких товаров осуществляется в определенные периоды (сезоны) года);
По характеру спроса	- товары твердо сформулированного спроса (товары, спрос на которые определился до посещения предприятия и предъявляется на конкретный товар или его разновидность); - товары импульсного (импульсивного) спроса; - товары альтернативного спроса (товары, спрос на которые возник до посещения предприятия, но окончательно формируется во время ознакомления с ассортиментом и выбора товара);
По значению товаров для покупателей	- основной ассортимент (ориентирован на обычные потребности потребителей и характерен для данной торговой организации); - сопутствующий ассортимент (набор товаров, которые выполняют вспомогательные функции и не относятся к основным для данной организации);

Внутри товарного ассортимента выделяют классы, группы, виды и разновидности (рисунок 1).²

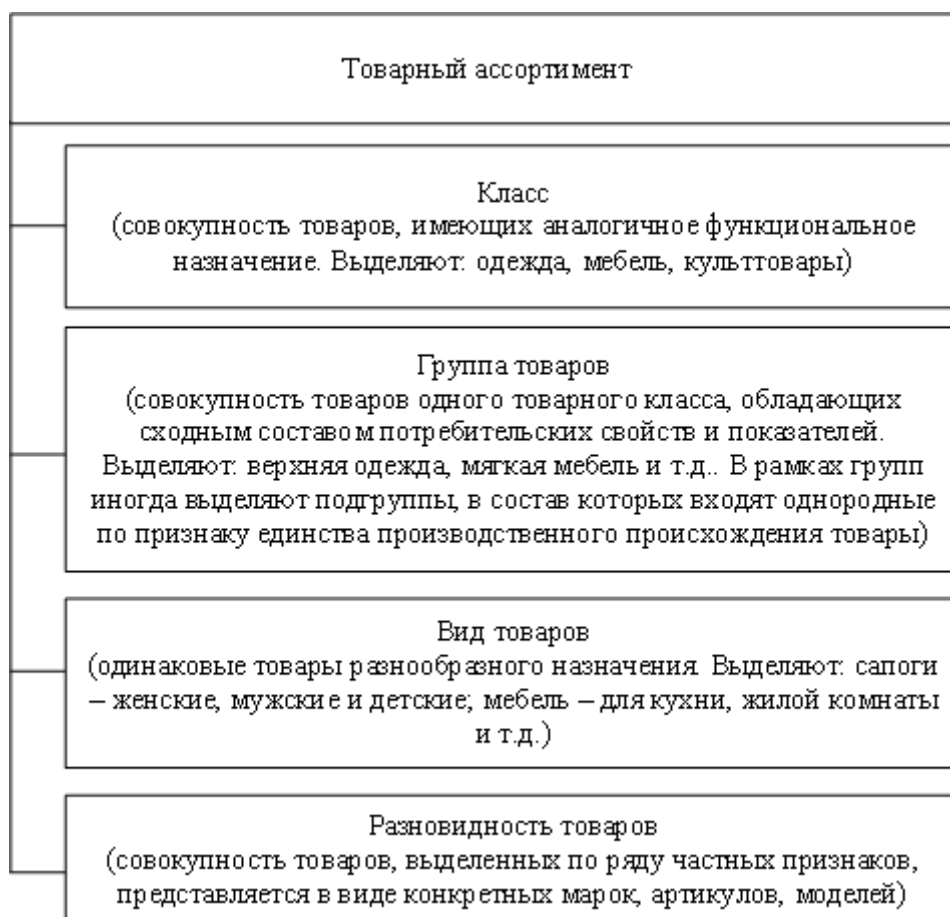


Рисунок 1 – Характеристика показателей товарного ассортимента

² Веллхофф, А. Мерчандайзинг: эффективные инструменты и управление товарными категориями. М.: Гребенников. 2017. С. 138.

Особенности товарной структуры предприятия называют свойствами ассортимента. Свойство ассортимента – отличительная особенность конкретного набора товаров. Наглядно данная структура представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 – Свойства торгового ассортимента³

Решения о широте товарного ассортимента должны приниматься исходя из простого соображения, что он слишком узок, если можно увеличить при-

³ Алексеева, Л.И. Планирование деятельности фирмы. М: Финансы и статистика. 2018. С. 154.

быль, расширив его, и слишком широк, если можно увеличить прибыль, сузив его. К более широкому ассортименту стремятся те фирмы, которые хотят увеличить свою долю на рынке и обеспечить стабильную прибыльность в долгосрочной перспективе. Компании, заинтересованные в получении высоких краткосрочных прибылей, как правило, сужают свой ассортимент до отдельных товаров.

Ассортимент может быть расширен путем увеличения товарных групп, относящихся к одной отрасли. Можно также увеличить число товарных групп, относящихся к другим отраслям. Расширение ассортимента за счет перехода в другие отрасли называется диверсификацией, что дает преимущества в конкурентной борьбе, поскольку увеличивает возможность маневрирования в условиях меняющейся конъюнктуры, обеспечивает устойчивую долю на рынке, снижает риск, связанный с сохранением новых товаров, повышает эффективность использования результатов НИОКР, позволяет предприятию расти за счет внедрения в другие отрасли и т.д.

Решения о расширении товарного ряда принимаются для более полного охвата рынка и удовлетворения различных покупательских запросов. Это приводит к увеличению объема продаж и прибыли. Товарный ряд можно расширить вниз или вверх либо одновременно вниз и вверх. Расширение вниз проводится, когда фирма, работающая в верхнем сегменте рынка, хочет работать также и в нижнем. В этом случае она сначала создает своим товарам образ высококачественных и дорогих, а затем распространяет деятельность на сегмент, где требуются более низкие цены и не столь высокое качество. Иногда такое расширение связано с желанием занять свободную нишу в нижнем сегменте.

Таким образом, формирование ассортимента розничного предприятия оптовой торговли является длительным и трудоемким процессом, эффективная реализация которого, позволяет предприятию достичь поставленных целей и задач коммерческой деятельности.

1.2 Понятие и особенности формирования ассортиментной политики

Ассортиментная политика - одно из самых главных направлений деятель-

ности маркетинга торговой компании. Особенно ассортиментная политика значима в условиях жесткой конкурентной среды, когда к товару со стороны потребителя предъявляются повышенные требования по качеству и ассортименту, и от эффективности работы предприятия с производимым товаром зависят все экономические показатели компании. Лидерство в конкурентной борьбе за клиента получает тот, кто наиболее компетентен в ассортиментной политике, владеет методами ее реализации и может максимально эффективно ею управлять.

Товарный ассортимент организации должен соответствовать представлениям целевых покупателей. Все чаще ассортимент становится ключевым элементом конкурентной борьбы между схожими компаниями. Хорошо продуманная ассортиментная политика не только позволяет оптимизировать процесс обновления товарного ассортимента, но и служит для руководства предприятия своего рода указателем общей направленности. Формирование и реализация ассортиментной политики необходимы для определения условий безубыточной работы предприятия, управления объемом прибыли с целью оптимизации налогообложения и прогнозирования собственных инвестиций в развитие бизнеса.

Задачами ассортиментной политики являются:

- удовлетворение запросов потребителей - один из основных принципов маркетинга, который соответствует задаче глубокой сегментации и дифференциации рынка и обеспечивает тесную связь с потребителями;
- оптимальное использование технологических знаний и опыта предприятия;
- оптимизация финансовых результатов предприятия - формирование ассортимента основывается на ожидаемой рентабельности и величине прибыли, что чаще встречается в практике работы предприятий, однако может быть оправдано при тяжелом финансовом положении, отсутствии альтернатив и др.;
- завоевание новых покупателей путем расширения сферы применения существующей производственной программы. Этот подход достаточно консервативен, так как рассчитан на краткосрочные результаты и предполагает удлинение жизненного цикла устаревающих изданий за счет нахождения новых

рынков сбыта;

- соблюдение принципов гибкости за счет диверсификации сфер деятельности предприятия отрасли печати и включения в них нетрадиционных отраслей;

- соблюдение принципа синергизма, предполагающего расширение областей производства и услуг предприятия, связанных между собой определенной технологией, единой квалификацией кадров и другой логической зависимостью.

В стратегическом плане, ассортиментная политика предприятия должна исходить из концепции жизненного цикла товара, т.е. из того факта, что каждый товар имеет определенный период рыночной устойчивости, характеризующийся объемами его продаж во времени. Важным элементом ассортиментной политики является своевременное внесение в ассортиментную карту изменений, которые базируются на учете потребительской ценности товара и расширяют круг его возможных покупателей.

На основе изучения рынка и перспектив его развития предприятие получает исходную информацию для решения вопросов, связанных с формированием, планированием ассортимента и его совершенствованием.

Для анализа методов формирования товарного ассортимента целесообразно рассмотреть методы, предложенные такими авторами, как, Ф. Котлер, Е. Дихтль и Х. Хершген, П.С. Завьялов, при этом также необходимо рассмотреть матрицу Маркона. Указанные методы отличаются между собой, поэтому дают достаточно полное представление о методах формирования товарного ассортимента. Выделим их преимущества и недостатки.

Характеристика указанных методов оценки формирования торгового ассортимента представим в таблице 2.

Специалистами фирмы Маркон для анализа ассортимента разработали матрицу «Маркон», представляющая собой простую аналитическую структуру, комбинирующую информацию важную для текущего и стратегического управления. Согласно данному методу, исходные данные группируются на каче-

ственные, определяющие типовые характеристики конкретных изделий и количественные, включающие основные экономические данные.

Таблица 2 – Характеристика методов оценки формирования торгового ассортимента

Авторы методики	Этапы методики	Преимущества	Недостатки
Ф. Котлер	<ul style="list-style-type: none"> - анализ товарной линии; - принятие решений о длине товарной линии, необходимости обновления, корректировке или сокращении; 	Карта позиционирования, которая строится на этапе анализа товарной линии, отражает позиции товарной линии предприятия по отношению к продукции конкурентов, тем самым полезна для выработки рыночной стратегии товарной линии.	При наполнении товарной линии возникает риск вытеснения одних товаров другими, а также введение в заблуждение клиентов компании. Поэтому для избежания нежелательного эффекта от взаимодействия товаров-субститутов необходимо придавать каждой товарной единице четко различимые особенности, кроме того рассматриваемой методике характерно отсутствие количественных оценок.
Е. Дихтль и Х. Хершген	<ul style="list-style-type: none"> - количественная оценка, основанная на учетной информации, состоящая из анализа структуры сбыта, который показывает абсолютное и относительное значение отдельных товаров и ассортиментных групп в общем объеме сбыта; - оценка на основе информации о внешней среде, т.е. исследование рыночного восприятия ассортимента; 	Использование методики позволяет проверить структуру товарного ассортимента.	Уделяя большое внимание элементам внутренней среды, авторы оставили без внимания некоторые факторы внешней среды, такие как конкуренция, поставщики, экономическая ситуация на рынке, научно-технический прогресс, рассматривая только одну составляющую внешнего окружения – потребителей.
П.С. Завьялов	<ul style="list-style-type: none"> - определение текущих и перспективных потребностей покупателей; - оценка существующих товаров-аналогов, выпускаемых конкурентами; - критическая оценка выпускаемых предприятием товаров с позиции покупателя; - решение вопросов о расширении или сужении ассортимента, рассмотрение предложений о создании новых товаров и усовершенствовании существующих; 	Конкретизация необходимых составляющих системы формирования товарного ассортимента	Отсутствие алгоритма формирования и управления товарным ассортиментом

В методе Маркона используются три параметра:

- общая валовая маржа, маржинальный доход или маржинальная прибыль (МСА):

$$МСА = PQ - CQ, \quad (1)$$

где P – цена единицы продукции;

C – средние переменные затраты на единицу продукции;

Q – количество проданных единиц продукта.

- валовая маржа на единицу продукции (MCU):

$$MCU = МСА : Q. \quad (2)$$

- процент валовой маржи (МСІ):

$$МСІ = МСА : (P \times Q). \quad (3)$$

Различным параметрам (Q , P , C , $МСА$, MCU , $МСІ$) каждого изделия присваиваются двоичные коды (0 или 1) в зависимости от того, «выгоду» или «проигрыш» относительно среднего взвешенного значения ассортимента дает изделие (по данному конкретному параметру). Каждое изделие товарного ассортимента определяется двумя сериями двоичных кодов 0 или 1. Первая относится к «решающим» параметрам: Q , P , C , вторая - к «контрольным»: $МСА$, MCU , $МСІ$. Каждое изделие характеризуется последовательностью из шести цифр 0 и/или 1 в разных сочетаниях. Изделия, которые характеризуются одной и той же серией 0 и 1, имеют одинаковое положение на рынке.

Так определяются однородные маркетинговые группы товарного ассортимента. Для одновременного анализа всех изделий необходимо построить таблицу двойного ввода, в вертикальных колонках которой указываются тройки кодов Q , P , C , а в горизонтальных - тройки кодов $МСА$, MCU , $МСІ$.

В результате, получается матрица, состоящая из 64 ячеек (рисунок 3).

Таким образом, из 64 теоретически возможных ячеек остаются только 24 математически возможные ячейки подразделенные на однородные группы (не заштрихованы на рисунке 3). Ячейки, в которых группируются изделия с высоким общим запасом прибыли размещаются в верхней части таблицы.

AUI/ qpc	110	110	101	100	011	010	001	000
111								
110								
101								
100								
011								
010								
001								
000								

Рисунок 3 – Матрица «Маркон»

В ее нижней части размещаются ячейки, в которых группируются изделия с низким общим запасом прибыли. Изделия с высоким удельным весом группируются в ячейках левой части таблицы. Изделия с низким удельным весом – в правой части таблицы. При этом специалисты Маркон дали зонам названия, определив маржинальность продукта, как «энергию», а объемные показатели как «размер» (рисунок 4).

Таким образом, все изделия могут быть введены в таблицу «Маркон» для формирования выводов о развитии и совершенствовании продукции, производстве отдельных товаров. Преимуществом метода «Маркон» является то, что при маркетинговом анализе ассортимента все параметры, характеризующие внутреннюю ситуацию (оборот, количество, общий запас прибыли, цена и др.) используются одновременно. Основной недостаток метода – зависимость результатов анализа от точности переноса переменных затрат на конкретное изделие.

AU/ qpc	110	110	101	100	011	010	001	000
111								
110	большой	размер			малый	размер		
101	большая	энергия			большая	энергия		
100								
011								
010	большой	размер			малый	размер		
001	малая	энергия			малая	энергия		
000								

Рисунок 4 – Значение ячеек таблицы «Маркон»

Анализ различных методик формирования товарного ассортимента и их особенностей позволили выявить определенное сходство между ними. Все методики основаны, в целом, на исследование рыночного восприятия продукции и на оценке продукции с точки зрения экономической эффективности предприятия.

Формирование и реализация ассортиментной политики особенно важны при наличии свободы выбора сферы и направления деятельности. Для формирования ассортиментной политики необходима информация о характеристиках сегментов рынков, товаров, покупательских предпочтений, динамики цен, эти данные требуются для определения условий безубыточной работы и управления совокупной прибылью для оптимизации налогообложения, а также прогнозирования возможных вложений собственных средств компании в развитие бизнеса. В основе формирования ассортиментной политики предприятия лежит тот факт, что каждый товар в ассортименте в той или иной степени оказывает влияние на финансовое состояние предприятия.

Рассмотрение ассортимента с точки зрения присутствия в нем товаров разного диапазона цен становится важным при острой конкурентной борьбе. Становится важным удерживать потребителей всех классов, соответствуя их интересам и требованиям. Таким образом, в ассортименте должна присутство-

вать продукция разного диапазона цен, как «народных» товаров, товаров средней ценовой категории, так и престижных товаров.

Известность, рекламируемость продукта учитывается в первую очередь при назначении цен на товар и включении его в ассортиментную матрицу.

Следует отметить, что для поддержания высокого уровня продаж необходимо проводить своевременный анализ эффективности работы отдела сбыта и проводимых мероприятий. Можно предложить следующий алгоритм анализа эффективной работы отдела сбыта (рисунок 5).

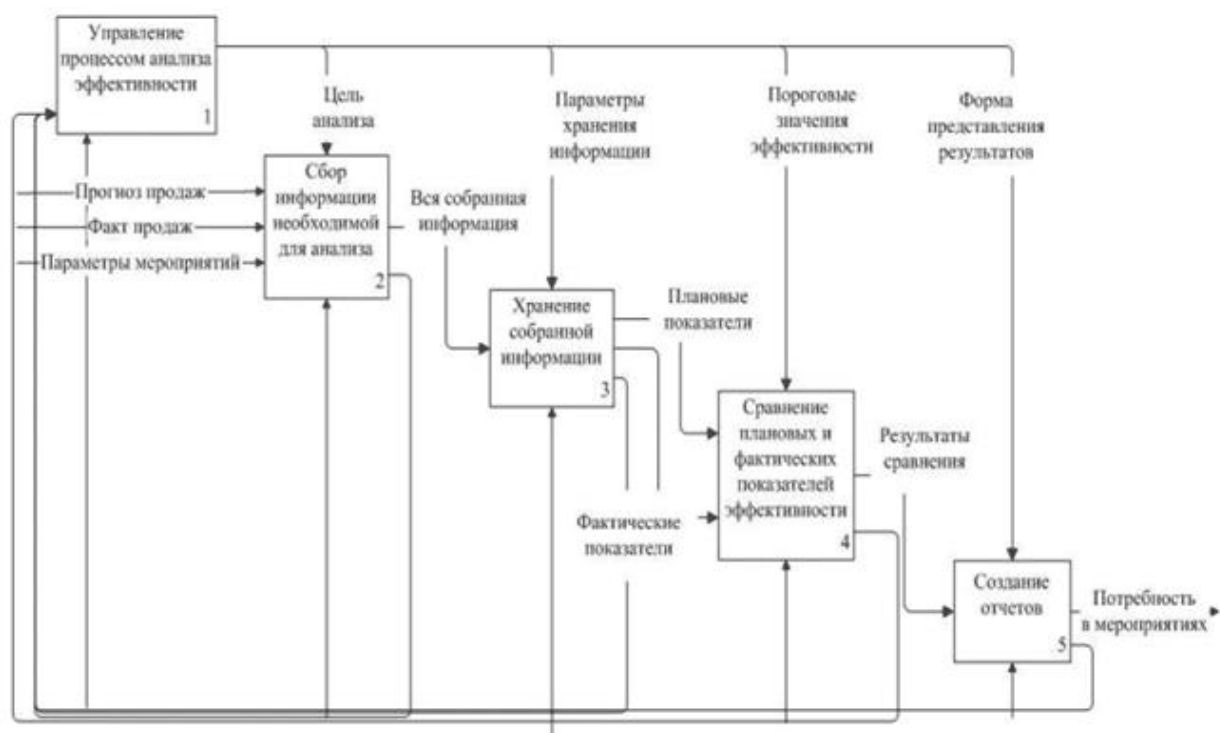


Рисунок 5 – Анализ эффективности работы отдела сбыта

Анализ эффективности работы отдела сбыта хозяйствующего субъекта состоит из пяти этапов:

- управление процессом анализа эффективности (осуществляется прогнозирование продаж по всем группам товаров);
- сбор информации, необходимой для анализа (собирается информация, полученная в ходе прогнозирования продаж (прогнозы), данные о продажах за предыдущий период времени);
- хранение собранной информации (этап, выполняющий решающую роль

в сохранении целостности системы).

Проведенное исследование позволило сделать следующий вывод. Оптимальный товарный ассортимент является одной из основных составляющих маркетинга, которая прямо воздействует на сбытовую деятельность, что важно для достижения конкурентоспособности продукции.

1.3 Методика оценки ассортиментной политики

В современных условиях обеспечение и поддержание необходимого уровня конкурентоспособности предприятия может быть достигнуто только при надлежащем управлении товарной политикой. В современных условиях применяется множество методов оценки ассортиментной политики предприятия, их классификация представлена на рисунке 6.

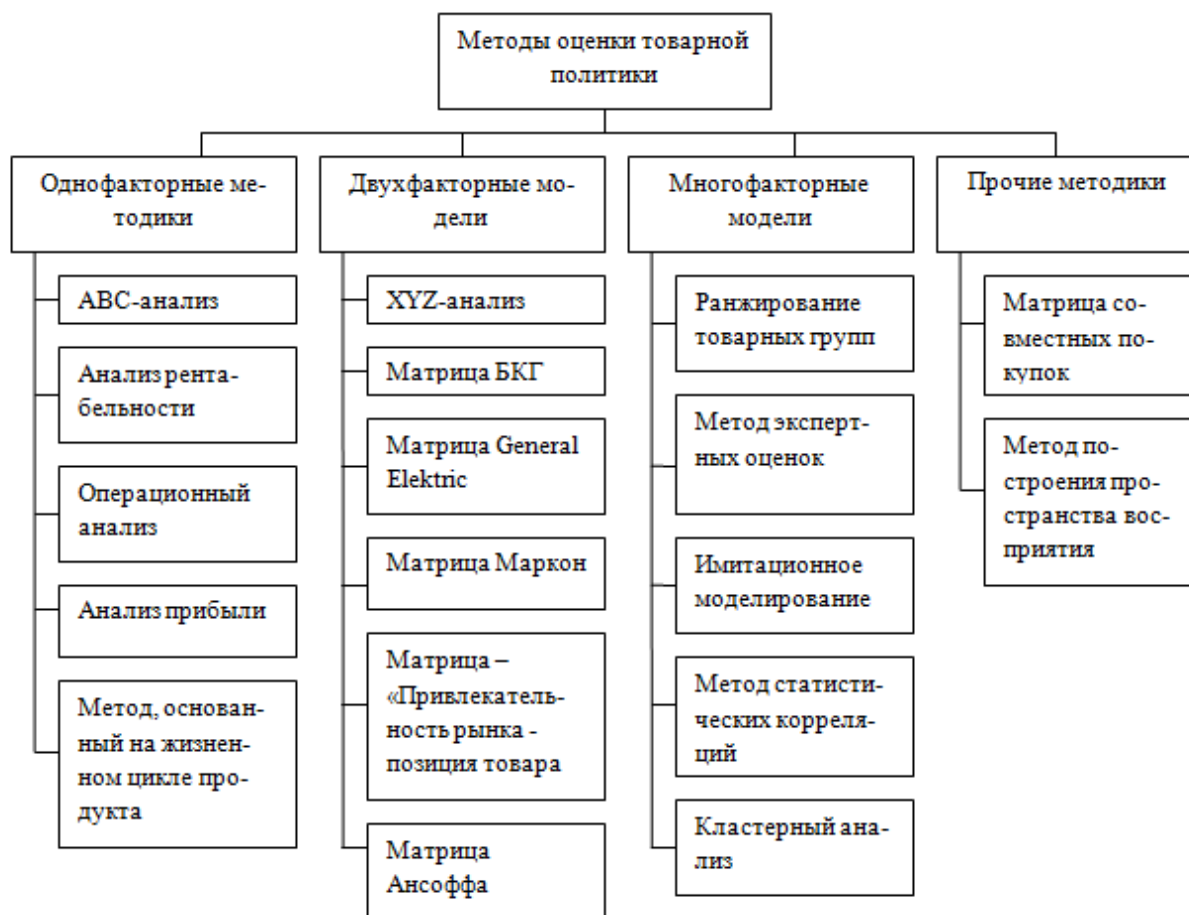


Рисунок 6 - Классификация методов оценки ассортиментной политики

Все методы делятся по количеству факторов и показателей, которыми они оперируют. Можно выделить однофакторные методики, двухфакторные и мно-

гофакторные модели и прочие методики.

Однофакторные методики включают в себя: ABC-анализ, анализ рентабельности, операционный анализ, анализ прибыли и метод, основанный на жизненном цикле продукта. Наиболее распространенный метод оценки товарной политики, применяемый во многих торговых предприятиях, - ABC-анализ.

ABC-анализ – это, прежде всего, инструмент оперативного управления. Это метод структурного анализа, основанный на ранжировании объектов по выбранным показателям. В качестве показателей используются: объем сбыта, прибыль и валовая маржа.

Техника проведения ABC-анализа предусматривает группировку проранжированных объектов с точки зрения их весомости для формирования выбранного показателя. Первая группа, группа А, характеризуется значительным вкладом в анализируемый показатель, группа В имеет средний вклад, группа С - совсем незначительный. Продукты, попавшие в группу С, могут быть исключены из ассортимента, если это не повлияет на другие интересы предприятия.

Самым простым методом оценки товарной политики является анализ рентабельности продукции. Согласно данной методике, рассчитываются показатели рентабельности для каждой товарной группы. Исходя из данного расчета принимается решение о наиболее выгодных товарных группах. Похожий метод предлагает В.В. Зотов, который оценивает товарные группы компаний по прибыли.

К методам, позволяющим оценить товарную политику предприятия, относится операционный анализ. В его основе лежат действия по определению промежуточных показателей, позволяющих поэтапно отделить выручку реализации в зависимости от затрат предприятия. Сначала рассчитывается валовая маржа как сумма выручки от реализации за вычетом переменных затрат. Остаются условно постоянные затраты и прибыль, то есть те величины, которыми можно управлять. Следующим шагом является удаление еще и условно постоянных затрат. Равенство прибыли нулю (в точке безубыточности) соответствует безубыточности предприятия. Данный показатель носит название порог рента-

бельности - это такая выручка, которая обеспечивает полное покрытие всех затрат и имеет место нулевая прибыль. Предприятие начинает получать прибыль, когда фактическая выручка превышает пороговую.

Операционный анализ можно использовать не только для определения порога рентабельности всего предприятия, но и для определения порога рентабельности отдельного вида продукции.

Метод, основанный на жизненном цикле продукта, наиболее полно описан в работе Е. Дихтля и Х. Хершгена. Модель жизненного цикла можно привлечь для прогноза развития сбыта и оценки товарной политики. Управление жизненным циклом товара включает анализ, планирование и контроль состояния ЖЦТ от момента создания новых товаров до снятия товара с производства.

Для использования модели необходима однозначная идентификация отдельных фаз жизненного цикла товара. В этой связи применяется метод Polli-Cook, основанный на изменении сбыта во времени. Чтобы исключить влияние конъюнктуры, для сравнения используется изменение сбыта всех продуктов, входящих в товарную группу.

Вначале определяются положительные или отрицательные изменения сбыта для всех продуктов, входящих в группу, по сравнению с предыдущим годом. Продукт относится к фазе снижения или спада, если его прирост ниже, чем средний прирост по группе за вычетом половины среднеквадратического отклонения приростов. Если рост больше среднего прироста плюс половина среднеквадратического отклонения приростов товарной группы, то данный продукт относится к фазе роста. Если изменения в объеме продаж находятся в пределах между этими двумя значениями, то продукт находится в фазе зрелости или насыщения.

Двухфакторные или «матричные» методики включают в себя следующие методы: XYZ-анализ, матрица БКГ, матрица General Electric, матрица Маркон, матрица «Привлекательность рынка – позиция товара» и матрица Ансоффа.

XYZ-анализ учитывает колебания объема продаж и на основе этого разделяет товарный ассортимент на категории. Основная идея XYZ-анализа состо-

ит в группировании объектов анализа по мере однородности анализируемых параметров (по коэффициенту вариации).

Рекомендуемое распределение:

- группа X - объекты, коэффициент вариации по которым не превышает 10 % - характеризуется как стабильная;
- группа Y - объекты, коэффициент вариации по которым составляет 10-25 % - характеризуется как относительно стабильная, требует внимания в управлении;
- группа Z - объекты, коэффициент вариации по которым превышает 25% - не стабильная, практически не прогнозируемое потребление, большие отклонения.

Другим методом оценки товарной политики предприятия является матрица Бостонской консалтинговой группы. Она выделяет четыре типа ассортиментных групп товаров: «звезды», «дойные коровы», «трудные дети» и «собаки». Предполагают соответствующие стратегии для каждой из них.

Опыт использования матрицы БКГ показал, что она полезна при определении стратегических позиций фирмы, а также при распределении стратегических ресурсов на ближайшую перспективу. Однако прежде, чем использовать для анализа матрицу БКГ, важно убедиться, что рост объема производимой продукции может быть надежным показателем перспектив развития, а относительную позицию фирмы в конкурентной борьбе можно определить по ее доле на рынке.

Еще один матричный метод оценки товарной политики - матрица привлекательность отрасли - позиция в конкуренции, разработанная компанией General Electric (GE). С ее помощью можно определить стратегию развития предприятия и политику маркетинга.

Похожий на матрицу БКГ и матрицу GE является матрица «Привлекательность рынка – позиция товара». Метод основан на сравнении товарных групп с главным конкурентом (оценка - «хуже» или «лучше»), а также привлекательности рынка («выше средней» или «ниже средней»).

Специалисты фирмы «Маркон» для анализа ассортимента разработали матрицу Маркон. Он представляет собой аналитическую структуру, комбинирующую информацию, важную для текущего и стратегического управления. Согласно данному методу, исходные данные группируются на качественные, определяющие типовые характеристики конкретных изделий, и количественные, включающие основные экономические данные. В методе Маркона используются три параметра: общая валовая маржа, валовая маржа на единицу продукции, процент валовой маржи.

Различным параметрам каждого изделия присваиваются двоичные коды (0 или 1) в зависимости от того, «выгоду» или «проигрыш» относительно среднего взвешенного значения ассортимента дает изделие. Изделия, которые характеризуются одной и той же серией 0 и 1, имеют одинаковое положение на рынке. Так определяются однородные маркетинговые группы товарного ассортимента.

Для оценки товарной политики предприятий можно использовать матрицу Ансоффа И., или матрицу «продукция - рыночная определенность». Согласно данной методике, товарные группы делятся на 4 категории в соответствии со временем функционирования товара («новые» и «существующие») или рынка (аналогично). Данная методика применяется для общей конкретизации товарной политики предприятия.

Многофакторные модели включают в себя: имитационное моделирование, кластерный анализ, ранжирование товарных групп, метод статистических корреляций и метод экспертных оценок.

Имитационное моделирование как метод оценки и формирования товарной политики предприятий используется крайне редко. Согласно данной методике, при помощи имитационного моделирования будущего развития рынка можно определить, какой будет доход от того или иного ассортиментного набора. Метод отличается большой сложностью расчетов, но его применение позволяет спрогнозировать некоторые ситуации.

Зотов В.В. предлагает для оценки товарного ассортимента предприятия

использовать кластерный анализ. По мнению автора, с помощью опроса потребителей можно выяснить, как они воспринимают степень близости различных товаров. Для этого рекомендуется применять шкалу семантического дифференциала, позволяющую рассчитать матрицу расстояний между оценками восприятия товаров. Показатели матрицы расстояний служат исходными данными для проведения иерархического кластерного анализа. По результатам можно оценить, насколько оптимальной является длина товарных линий компании, а также - насколько гармоничен товарный ассортимент.⁴

Также для оценки ассортиментной политики предприятия, могут быть использованы иные методы: матрица совместных покупок и матрица построения пространства восприятия. Так, Е. Дихтль и Х. Хершген в своей работе предлагают оценку товарной политики на основе метода построения пространства восприятия продукта потребителями. Согласно данной методике исходя из опроса потребителей выбираются два качества, наиболее важные для последних. Исходя из этого выбора строится двухмерная модель, в которой каждая товарная группа занимает место в соответствии со значениями по данным факторам.⁵

Таким образом, оценка товарной политики предприятий производится по нескольким методикам, которые характеризуются некоторыми общими и особенными признаками. Изученные методики позволяют оценить товарную политику практически по всем признакам: ценам, затратам, прибыли, валовой марже, товарообороту, рентабельности, вариации продаж, жизненному циклу.

⁴ Зотов, В.В. Методики оценки ассортиментной политики // Экономический анализ: теория и практика. 2015. № 2. С. 56.

⁵ Дихтль, Е. Анализ торгового ассортимента // Экономика. 2016. № 3. С. 76.

2 АНАЛИЗ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ ООО «СМАРТ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Смарт»

Общество с ограниченной ответственностью «Смарт», сокращенное название – ООО «Смарт», осуществляет деятельность в сфере оптовой торговли пищевыми продуктами. Предприятие расположено по следующему адресу: 675000, Российская Федерация, г. Благовещенск, ул. Забурхановская 98.

Помимо указанного основного вида деятельности учредительными документами ООО «Смарт» определена возможность выполнения следующих дополнительных видов деятельности:

- деятельность агентов по оптовой торговле пищевыми продуктами, включая напитки;
- осуществление внешнеэкономической деятельности;
- деятельность автомобильного грузового транспорта;
- деятельность автомобильного грузового специализированного транспорта;
- транспортная обработка грузов и хранение;
- организация перевозок грузов и другие.

Следует отметить, что в современных условиях, ООО «Смарт» осуществляет только основной вид деятельности.

Деятельность ООО «Смарт» регламентируется нормативно-правовыми актами, которые представлены в таблице 3.

Таблица 3 –Нормативно-правовое регулирование деятельности ООО «Смарт»

Наименование, номер, дата нормативно правового акта	Сфера регулирования
1	2
Гражданский кодекс Российской Федерации, утвержденный федеральным законом от 30.11.1994 г. № 51-ФЗ (в ред. от 16.12.2019 г. № 430-ФЗ)	Отношения между продавцом и потребителем товаров (ст. 454 «Договор купли-продажи»)
Налоговый кодекс Российской Федерации, утвержденный федеральным законом от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ (в ред. от 01.04.2020 г. № 70-ФЗ)	Порядок, системы и особенности налогообложения хозяйствующих субъектов, в том числе, предприятий оптовой торговли
Федеральный закон от 28.12.2009 г. № 351-ФЗ (в ред. от 31.12.2017 г. № 487-ФЗ) «Об основах государственного регулирования торговой деятельности»	Основы государственного регулирования торговой деятельности на территории Российской Федерации

Продолжение таблицы 3

1	2
Сти"	
Федеральный закон от 07.02.1992 г. № 2300-1 (в ред. от 24.04.2020 г.) «О защите прав потребителей»	Отношения, возникающие между потребителями и производителями, или продавцами в различных сферах деятельности, в том числе и в оптовой торговле
Федеральный закон от 29.06.2015 г. № 162-ФЗ (в ред. от 03.07.2016 г. № 296-ФЗ) «О стандартизации и сертификации в Российской Федерации»	Основы стандартизации, в том числе товаров в оптовой торговле
Федеральный закон от 26.06.2008 г. № 102-ФЗ (в ред. от 13.07.2015 г. № 233-ФЗ) «Об обеспечении единства измерений»	Основы обеспечения единства измерений товаров различных назначений, в том числе и пищевой продукции
Федеральный закон от 02.01.2000 г. № 29-ФЗ (в ред. от 01.03.2020 г. № 47-ФЗ) «О качестве и безопасности пищевых продуктов»	Основы и критерии обеспечения качества и безопасности пищевых продуктов, в том числе, реализуемых предприятиями оптовой торговли
Федеральный закон от 24.07.2007 г. № 209-ФЗ (в ред. от 08.06.2020 г. № 166-ФЗ) «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации»	Отношения, возникающие между юридическими лицами, физическими лицами, органами государственной власти Российской Федерации, органами государственной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления в сфере развития малого и среднего предпринимательства
Указ Президента Российской Федерации от 11.05.2020 г. № 316 «Об определении порядка продления мер по обеспечению санитарно-эпидемиологического благополучия населения в субъектах Российской Федерации в связи с распространением коронавирусом инфекции (COVID-19)»	Меры по обеспечению эпидемиологической защиты населения, реализуемые предприятиями торговли
Постановление Главного санитарного врача Российской Федерации от 03.05.2007 г. № 26 «Санитарно-эпидемиологические требования к организациям торговли и обороту в них продовольственного сырья и пищевых продуктов (СП 2.3.6.1066-01)»	Направления предотвращения возникновения и распространения инфекционных и неинфекционных заболеваний (отравлений) среди населения Российской Федерации и определяют санитарно-эпидемиологические требования к размещению, устройству, планировке, санитарно-техническому состоянию, содержанию организаций торговли продовольственным сырьем и пищевыми продуктами
Постановление Главного санитарного врача Российской Федерации от 03.05.2007 г. № 26 «Санитарно-эпидемиологические требования к организациям общественного питания, изготовлению и оборотоспособности в них пищевых продуктов и продовольственного сырья (СанПиН (СП) 2.3.6.1079-01)»	Санитарно-эпидемиологические требования к организациям общественного питания, изготовлению и оборотоспособности в них пищевых продуктов и продовольственного сырья
Закон Амурской области от 11.01.2010 г. № 298-ОЗ «О поддержке и развитии малого и среднего предпринимательства в Амурской области (в ред. от 11.01.2010 г.)»	Меры поддержки предприятий малого и среднего бизнеса, осуществляющих деятельность на территории Российской Федерации

ции), которая представляет собой концентрацию на торговых сетях, осуществляющих розничную торговлю пищевыми продуктами. Миссия организации: обеспечить населения Амурской области качественной пищевой продукцией.

Ценности: ответственность, доверие, постоянное совершенствование торговой деятельности. Приоритеты:

- ключевой рынок – Амурская область;
- позиционирование в среднем ценовом сегменте.

Основные цели стратегии ООО «Смарт» до 2025 года:

- достижение лидерства по оптовым продажам пищевых товаров;
- увеличение объемов продаж на 30 % от уровня 2019 г.;
- расширение клиентской базы.

В качестве задач стратегии ООО «Смарт» до 2025 года, выделены:

- совершенствование и расширение торговой деятельности;
- совершенствование контроля качества и выход на новый уровень качества пищевой продукции;
- достижение финансовой устойчивости и независимости.

Общая стратегия ООО «Смарт» подразделяется на:

- торговую стратегию, целью которой является совершенствование и расширение торговой деятельности;
- финансовую стратегию, целью которой является достижение финансовой устойчивости и независимости;
- стратегию управления качеством, целью которой является совершенствование контроля качества и выход на новый уровень качества продукции;
- стратегия структуры управления, целью которой является создание и поддержание оптимальной структуры управления организацией, позволяющей достигать эффективности деятельности организации;
- стратегия развития бизнеса, целью которой является выход на новые рынки Дальнего Востока.

Таким образом, стратегия управления качеством преследует одну из целей общей стратегии предприятия - совершенствование контроля качества и

выход на новый уровень качества пищевой продукции.

В целях повышения конкурентоспособности товаров ООО «Смарт», на предприятии реализуется стратегия управления качеством продукции, которая направлена на достижение высокого качества реализуемой пищевой продукции, в целях достижения максимальной удовлетворенности потребителей реализуемых товаров в ООО «Смарт». Следует отметить, что реализуемая предприятием стратегия не является документально оформленной, но ее основные аспекты доведены до сведений сотрудников предприятия. Задачи управления качеством продукции возложены на торговый отдел предприятия. Процесс управления качеством реализуемой пищевой продукции в ООО «Смарт» состоит из следующих операций:

- разработка программы управления, планирования и повышения качества пищевой продукции;

- сбор и анализ информации о любом объекте, влияющем на качество;

- выработка управленческих решений по управлению качеством и подготовка воздействий на объект;

- выдача управленческих решений;

- анализ информации об изменениях качества объекта, которые вызваны управленческими воздействиями.

Следует отметить, что функции управления качеством продукции ООО «Смарт» также возложены на экономический отдел, который осуществляет следующие функции:

- исследование рынков сбыта;

- изучение новых технологий в сфере производства пищевой продукции и ее упаковки;

- анализ рынков сбыта на предмет удовлетворенности потребителями качеством продукции предприятия.

Таким образом, в ООО «Смарт» реализуется стратегия, направленная на достижение высокого положения в отрасли на потребительских рынках Амурской области.

Структура управления ООО «Смарт» представлена функциональными связями. Так, при линейных руководителях, которых напрямую подчиняются генеральному директору предприятия, действуют отделы, находящиеся под контролем линейных руководителей (рисунок 7).



Рисунок 7 – Организационная структура ООО «Смарт»

Представленная организационная структура обеспечивает высокую скорость передачи информации между отделами по вертикали и горизонтали управления.

В целях исследования динамики показателей, отражающих результаты деятельности ООО «Смарт», в таблице 4 представлены необходимые сведения.

Таблица 4 – Динамика основных экономических показателей деятельности ООО «Смарт»

Показатели	Значения показателей, тыс. руб.			Абсолютный прирост, тыс. руб.	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.
Выручка от реализации	273673	217295	291669	79,39	134,72
Оборотные активы	6710	14060	22390	7350	8330
Собственный капитал	70	1380	2420	1310	1040
Дебиторская задолженность	2850	4050	4530	1200	480
Кредиторская задолженность	1790	5830	10120	4040	4290
Запасы	3460	9360	16860	5900	7500

Согласно представленным сведениям, в анализируемом периоде наблюдается существенный рост оборотных активов предприятия, в частности запасов, которые представлены товарами, предназначенными для реализации. Динамика показателя обусловлена реализацией в ООО «Смарт» цели увеличения объема продаж и достижения более высокого положения на рынке оптовых продаж пищевой продукции Амурской области. Исходя из динамики выручки от продаж, указанная цель была достигнута.

Положительной тенденцией является рост собственных средств ООО «Смарт», что позволяет судить о росте финансовой устойчивости предприятия и независимости от внешних источников финансирования.

В качестве выявленной в ходе анализа особенности, следует отметить существенное превышение кредиторской задолженности предприятия над дебиторской, что представляет собой угрозу платежеспособности ООО «Смарт» в текущем и будущих периодах.

В целях исследования оборачиваемости ресурсов предприятия, в таблице 5 представлены необходимые сведения.

Таблица 5 – Динамика показателей оборачиваемости ресурсов ООО «Смарт» за 2017 – 2019 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Абсолютное отклонение	
				2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.
Коэффициенты оборачиваемости, в оборотах					
Оборотных активов	37,78	20,19	15,85	-17,59	-4,34
Собственного капитала	3621,43	205,74	146,65	-3415,69	-59,09
Дебиторской задолженности	88,95	70,10	78,34	-18,84	8,24
Кредиторской задолженности	141,62	48,70	35,07	-92,92	-13,63
Запасов	73,27	30,33	21,05	-42,93	-9,28
Продолжительность одного оборота (дни)					
Оборотных активов	9,66	18,08	23,03	8,41	4,95
Собственного капитала	0,10	1,77	2,49	1,67	0,71
Дебиторской задолженности	4,10	5,21	4,66	1,10	-0,55
Кредиторской задолженности	2,58	7,49	10,41	4,92	2,91
Запасов	4,98	12,03	17,34	7,05	5,31
Коэффициента операционного цикла	2,88	4,04	3,87	1,16	-0,17
Коэффициент финансового цикла	-24,51	8,77	6,17	33,28	-2,60

Коэффициент оборачиваемости запасов увеличивается в 2019 году на

5,32, следовательно, запасы товарно-материальных ценностей в 2019 году используются более рационально. Коэффициент оборачиваемости собственного капитала снизился в 2019 году на 59,09 пункта, следовательно, снизилась интенсивность использования собственного капитала, снизился объем выручки, полученной за счет собственного капитала. При снижении коэффициента оборачиваемости увеличивается продолжительность оборота в днях.

Оборачиваемость дебиторской задолженности увеличивается, о чем свидетельствует повышение коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности на 8,24 в 2019 году, по сравнению с 2018 годом. Это характеризует состояние расчетов предприятия. Растет задолженность предприятия, что может привести к недостаточности оборотных средств и необходимости привлечения заемных средств, для обеспечения производственной деятельности.

Оборачиваемость кредиторской задолженности увеличивается, что отрицательно отражается на финансовой устойчивости предприятия, повышает риск получения штрафных санкций за несвоевременность расчетов с бюджетом и нарушение обязательств по договорам.

Данные о деловой активности предприятия говорят нам и об эффективности управления активами предприятия и капиталом. Как мы видим происходит снижение оборачиваемости по всем пунктам. Данный факт говорит нам о снижении эффективности управления на предприятии, причиной этого может стать неоптимальная организационная структура предприятия, отсутствие ключевых зон ответственности или высокая нагрузка на ключевых сотрудников вследствие чего, происходит не выполнение ими своих функций и снижение эффективности деятельности всего предприятия в целом.

Структура активов и пассивов за все три рассматриваемых года имеет одинаковый вид, а именно : $A1 < П1; A2 > П2; A3 > П3; A4 < П4$. Как видим при существующей структуре предприятие не обладает абсолютной финансовой устойчивостью. Сумма наиболее ликвидных активов не покрывает сумму наиболее срочных обязательств, что может привести к снижению платежеспособности предприятия. Результаты оценки платежеспособности ООО «Смарт»

представлены в таблице 6.

Таблица 6 - Оценка финансовых коэффициентов платежеспособности

Показатели платежеспособности и ликвидности	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Абсолютный прирост		Норма
				2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.	
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,06	0,05	0,05	-0,01	-	>0,2
Коэффициент критической ликвидности	0,5	0,4	0,3	-0,1	-0,1	0,7-0,8
Коэффициент текущей ликвидности	1,02	1,14	1,13	0,12	-0,01	1,5-2,0

Наиболее полно финансовую устойчивость предприятия характеризуют коэффициенты ликвидности. Анализируя данную таблицу, можно сделать вывод, что устойчивость предприятия за рассматриваемый период значительно ниже нормы. Предприятие находится в критическом состоянии, так как платежные возможности предприятия недостаточны, даже при условии погашения всей дебиторской задолженности (в том числе «невозвратной») и реализации всех имеющихся запасов (в том числе «неликвидов»). Снижение показателей за анализируемый период говорит о снижении уровня ликвидности активов или о росте убытков.

Текущие активы не превышают по величине текущие обязательства, а следовательно предприятие не может рассматриваться как успешно функционирующее (по крайней мере теоретически).

Причиной снижения платежеспособности предприятия также может стать некачественная структура управления предприятием, несвоевременность принятия решений тормозит деятельность организации и не позволяет реализовать потенциал, вследствие чего мы наблюдаем снижение платежеспособности.

Высокая загруженность руководства предприятия решением оперативных вопросов не позволяет сконцентрировать внимание на глобальных проблемах и принимать экстренные меры по стабилизации предприятия. Результатом является то, что предприятие не способно погашать текущие обязательства за счет денежных средств и их эквивалентов в виде рыночных ценных бумаг и де-

позитов, т.е. практически абсолютно ликвидными активами.

В таблице 7 представлен анализ финансовой устойчивости ООО «Смарт».

Таблица 7 – Анализ показателей финансовой устойчивости ООО «Смарт»

Показатель	Значение показателей, тыс. руб.			Абсолютный прирост	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.
Оборотные активы	6710	14060	22390	7350	8330
Собственный капитал	70	1380	2420	1310	1040
Собственные оборотные средства	70	1380	2420	1310	1040
Долгосрочные пассивы	70	1380	2420	1310	1040
Краткосрочные обязательства	6550	12590	19880	6040	7290
Заемный капитал	4850	6850	9850	2000	3000
Сумма запасов и затрат	3460	9360	16860	5900	7500
Итого имущество	6710	14060	22390	7350	8330
Разница между абсолютно ликвидными активами и наиболее срочными обязательствами	-3390	-7980	-14440	-4590	-6460
Разница между быстрореализуемыми активами и краткосрочными пассивами	-3390	-7980	-14440	-4590	-6460
Разница между медленно реализуемыми активами и долгосрочными пассивами	3160	4610	5440	1450	830

Собственные оборотные средства в 2019 году увеличились на 2350 тыс. по сравнению с 2017 годом, что говорит о том, что увеличивается уровень обеспеченности собственных оборотных средств за счет собственного капитала. Так же видно, что величина собственных оборотных средств недостаточна для покрытия запасов и затрат и дефицит средств имеет тенденцию к росту.

В таблице 8 представлен анализ финансовой устойчивости на основе расчетных коэффициентов.

Данные таблицы 8 показывают, что практически все коэффициенты ниже нормы, что обусловлено недостаточностью собственного капитала. Так, значение коэффициента автономии, указывает на то, что организация зависит от кредиторов. Коэффициент маневренности собственных средств показывает, что на предприятии не существует нехватки оборотных средств. Предприятию не нужно увеличивать собственный капитал.

Таблица 8 – Анализ финансовой устойчивости ООО «СМАРТ» за 2017-2019 года на основе расчетных коэффициентов

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Абсолютный прирост		Нормативное значение
				2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.	
Коэффициент автономии (СК/ВБ)	0,02	0,1	0,11	0,08	0,01	>0,5
Коэффициент маневренности собственного капитала (СОС/СК)	1	1	1	-	-	0,2-0,5
Коэффициент концентрации заемного капитала (ЗК/ВБ)	0,72	0,49	0,44	-0,23	-0,05	0,5-1,0
Коэффициент структуры заемного капитала (ДО/ЗК)	-	-	-	-	-	>0,5
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (СОС/ОБС)	0,02	0,1	0,11	0,08	0,01	>0,1
Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными источниками формирования (СОС/З)	0,05	0,16	0,15	0,11	-0,01	>1

Коэффициент концентрации заемного капитала показывает, уменьшение доли заемного капитала, уменьшение задолженности перед кредиторами. Коэффициент финансовой устойчивости показывает источники формирования заемного капитала предприятия. На предприятии данный коэффициент не изменяется, т.е. зависимость от внешних инвесторов стабильна. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами соответствует норме.

Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными источниками формирования на данном предприятии значительно ниже нормы. Предприятие не обеспечивает запасы собственными и приравненными к ним источниками финансирования.

Причинами низкой финансовой устойчивости также может быть, отсутствие внимания руководства к стратегическим проблемам предприятия, по причине их загруженности оперативными проблемами. Для выявления данного фактора необходимо провести детальный анализ организационной структуры ООО «Смарт».

Таким образом, представленные сведения позволяют сделать вывод о

том, что за последние три года, ООО «Смарт» стремительно наращивает обороты торговой деятельности, в целях достижения лидирующих позиций на рынке оптовой торговли пищевыми продуктами в Амурской области. При этом выявлена негативная динамика финансовых показателей, позволяющих судить о неудовлетворительном финансовом положении. Таким образом, руководству ООО «Смарт» следует предпринять меры, направленные на улучшение финансового положения предприятия.

2.2 Анализ внешнего и внутреннего окружения ООО «Смарт»

Внешняя среда предприятия представляет собой факторы внешнего воздействия предприятия. Для выявления факторов, влияющих на деятельность объекта исследования, был проведен PEST-анализ (таблица 9).

Таблица 9 – PEST-анализ ООО «Смарт»

Политические факторы	Экономические факторы
<ul style="list-style-type: none"> - изменение в налоговом законодательстве; - принятие законодательных актов, защищающих торговую марку; - изменение в законодательных актах о бухгалтерском учете; - нестабильная политики государства; - торговая политика государства; - преференции субъектам малого предпринимательства. - регулирующие органы и нормы; - местные законодательные акты в области торговли; - отмена санкций против России; 	<ul style="list-style-type: none"> - рост ВВП; - рост доходов населения; - снижение курса рубля; - повышение курсов валют; - потребности конечного пользователя; - товаропроводящие цепи; - создание логистических центров, в цепях поставок продуктов питания;
Социальные факторы	Технологические факторы
<ul style="list-style-type: none"> - снижение численности населения региона; - изменение структуры потребления; - структура доходов и расходов; - тенденции образа жизни; - модели поведения покупателей; - пандемия и ее последствия; 	<ul style="list-style-type: none"> - появление нового оборудования для хранения товаров; - новые технологии торговли; - новые технологии рекламы; - новые технологии управления; - развитие конкурентных технологий; - разработка программного обеспечения для автоматизации торговой деятельности; - использование технологий логистических центров, в цепях поставок продуктов питания;

На основе проведения PEST-анализа совместно с начальником отдела активных продаж, были выявлены факторы внешнего воздействия на предприя-

тие по состоянию на 31.12.2019 г.

Рост ВВП страны за последние годы составил более 2,5%, что говорит о росте экономической стабильности страны. Наступление кризиса в стране, неизбежно приведет к изменению политики государства в частности и в области предпринимательства и торговли. Рост уровня инфляции в стране подтверждается отчетами МинЭконом Развития. На 2019 год планируется инфляция на уровне 5,5%. Развитие экономической науки, ведет к прогрессу также и в области управления, открывая все новые и новые возможности управления. Повышение курсов валют, за последний год рост курсов основных валют произошел более чем на 25%. Проведение PEST-анализа позволило выявить наиболее существенные факторы внешней среды, которые уже влияют или могут повлиять на деятельность исследуемого объекта. Для выявления степени важности каждого фактора, как для отрасли, так и для организации предлагается составить профиль среды.

Существенное влияние на деятельность ООО «Смарт» оказывают экономические факторы, в частности, потребности конечного потребителя, от которых во многом зависит ассортимент товаров розничных продавцов, и, как следствие, ассортимент исследуемого предприятия. Также необходимо отметить значение логистических цепочек, используемых предприятием, что позволяет оптимизировать процессы транспортных поставок товаров на территорию ООО «Смарт», в целях организации эффективной деятельности предприятия.

Следует также отметить уровень доходов населения, которых существенно сказываются на уровне продаж ООО «Смарт». При этом на указанный показатель влияют тенденции образа жизни населения Амурской области, в частности, тенденции к здоровому образу жизни населения, отражаются на росте молочной продукции, овощей и фруктов. Также следует отметить рост потребительского спроса на товары населения региона в период пандемии, в связи с введенным режимом самоизоляции.

Представленные технологические факторы, при условии применения современных систем в сфере оптовой торговли позволяют оптимизировать боль-

шинство торговых процессов, а также сократить длительность их реализации.

В целях качественного анализа факторов внешней среды, оказывающих влияние на деятельность ООО «Смарт», проведена оценка выше представленных факторов на основе метода экспертной оценки, в качестве эксперта выступил начальник отдела продаж предприятия. Оценка проведена с использованием пятибалльной шкалы (что наиболее удобно и понятно для российского пользователя), исходя из степени влияния факторов: 1 – наименьшая степень влияния фактора на деятельность предприятия, 5 – наибольшая степень влияния фактора на деятельность предприятия. Результаты оценки представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Профиль внешней среды ООО «Смарт»

Факторы среды	Важность фактора для отрасли	Важность фактора для предприятия	Направленность влияния	Степень важности
1	2	3	4	5
Изменение в налоговом законодательстве	2	2	-	-4
Принятие законодательных актов, защищающих торговую марку	1	1	+	+1
Изменение в законодательных актах о бухгалтерском учете	1	3	-	-3
Нестабильная политика государства	3	2	+	+2
Торговая политика государства				
Преференции субъектам малого предпринимательства	4	3	+	+3
Регулирующие органы и нормы	2	1	-	-1
Местные законодательные акты в области торговли	2	1	-	-2
Отмена санкций против России	3	3	-	-9
Рост ВВП				
Рост доходов населения	1	1	+	+1
Снижение курса рубля	3	3	+	+9
Потребности конечного пользователя	5	4	+	+10
Товаропроводящие цепи	3	2	+	+4
Создание логистических центров, в цепях поставок продуктов питания	3	2	+	+6
Появление новых технологий управления				
Изменение структуры потребления	2	3	-	-6
Структура доходов и расходов	4	3	+	+7
Тенденции образа жизни	3	4	+	+7
Модели поведения покупателей	3	3	+	+6
Пандемия и ее последствия	4	4	+	+8

1	2	3	4	5
Появление нового оборудования для хранения товаров	3	3	-	-9
Новые технологии торговли	3	3	-	-9
Новые технологии рекламы	2	3	-	-6
Новые технологии управления	1	1	-	-1
Развитие конкурентных технологий	2	2	-	-4
Разработка программного обеспечения для автоматизации торговой деятельности	1	1	-	-2

После анализа факторов внешней среды с помощью данной методики было выявлено воздействие данных факторов на деятельность предприятия. Проанализирована степень их негативного и позитивного воздействия.

Наибольшее положительное воздействие оказывает рост доходов населения, это фактор экономического макроокружения предприятия. Одновременно с этим еще один фактор экономического макроокружения оказывает внушительное отрицательное воздействие на деятельность предприятия- это значительное повышение цен. Наряду со значительным повышением цен, на предприятие оказывают большое отрицательное значение социальный фактор- снижение численности населения региона и политический фактор – ужесточение местного законодательства в области торговли.

С каждым годом происходит рост и развитие научно-технического прогресса. Предприятия всех отраслей и сфер деятельности заинтересованы в этом, так как для осуществления эффективности деятельности, для обеспечения конкурентоспособности им необходимо развиваться параллельно с НТП. Основной задачей для предприятия, так оно не является производственным, является отслеживание развития технологий управления компанией и своевременное ее совершенствование.

Следующим этапом анализа внешнего окружения, является анализа мезосреды, для которого использована модель пяти сил М. Портера. Ниже представлены результаты анализа мезосреды ООО «Смарт».

Уровень конкуренции в отрасли. Основными конкурентами ООО

«Смарт» являются ООО «Невада», ООО «ДСД», многие индивидуальные предприниматели и мелкие предприятия оптовой торговли в городе Благовещенске и многие индивидуальные предприниматели, занимающиеся реализацией продуктов питания. Конкуренты есть не только в городе Благовещенске, но и в соседних регионах. Присутствуют организации оптовой торговли города Хабаровска, Владивостока и других городов.

Исходя из этого работники ООО «Смарт» производят закуп товаров на более выгодных условиях и по низким ценам, стараются снижать затраты на доставку и реализацию продукции. Данный факт связан с тем, что предприятие сотрудничает с группой компаний «Интеграл» в качестве центра по распространению продукции произведенной на предприятиях входящих в группу компаний, таких как ООО «Ключель», ООО «БМЖК» и ООО «Фабрика мороженого «Благовещенский Пломбир».

Барьеры при входе на рынок. Входные барьеры в отрасль достаточно высоки. В первую очередь это обусловлено развитостью отрасли и наличием сильных предприятий. Новому предприятию будет очень сложно закрепиться на данном рынке. Единственной возможностью для них является предложение рынку инновационной продукции, продукция, которая сразу привлечет огромное внимание и соответственно спрос на эту продукцию.

Однако за последнее время наблюдается рост предприятия в отрасли оптовой торговли, что говорит о развитии торговли в Амурской области и Благовещенске, а это может привести к росту желающих войти и закрепиться на данном рынке.

Угроза появления товаров-заменителей. В связи со спецификой данной отрасли и отсутствием производства, товаров заменителей для продукции предприятия нет. Существует лишь прямая конкуренция между предприятиями реализующими продукцию оптом. Различен может быть предлагаемый ассортимент и спектр сопутствующих услуг.

Угроза рыночной власти поставщиков. Поставщики обеспечивают ООО «Смарт» различными видами продовольственных товаров, оборудованием, тех-

ной. Для успешной деятельности предприятия требуется непрерывный поток товара. Основными поставщиками ООО «Смарт» являются производственные компании входящие в группу компаний «Интеграл», производящих продовольственную продукцию. Например Благовещенский Масложиркомбинат, Фабрика мороженого «Благовещенский пломбир, а также ООО «Ключель». Успешность деятельности ООО «Смарт» напрямую зависит от деятельности группы компаний «Интеграл», которые обеспечивают поставку товаров.

Угроза рыночной власти потребителей. Основная масса потребителей - это рознично-торговые предприятия Амурской области, специализирующиеся на реализации пищевой продукции; различные бюджетные организации - школы, детские сады - могут закупать продукты питания.

Для организации важно, чтобы благосостояние населения регулярно росло, в связи с этим возрастет спрос на товары народного потребления, а, следовательно, увеличится прирост капитала. Удовлетворить потребности покупателя - одна из главных задач ООО «Смарт». Вследствие этого внимательно изучается покупательский спрос на те или иные виды товаров, учитываются замечания со стороны покупателей, проводятся опросы.

На основании анализа внешней среды ООО «Смарт» можно сделать следующие выводы: предприятие является стабильным участником рынка, рост доходов населения позволяет предприятию развиваться и расширять свое влияние на рынке, значительное повышение цен серьезный фактор снижения влияния предприятия на рынке. Еще одним фактором отрицательного воздействия является развитие технологий управления организацией и не соответствие качества управления на предприятии идеальным стандартам управления. Для того чтобы оценить качество управления на предприятии необходимо провести детальный анализ организационной структуры ООО «Смарт».

В целях дальнейшего исследования деятельности ООО «Смарт», проведен анализ факторов внутренней среды, оказывающих влияние на деятельность предприятия. Для проведения анализа, использована методика SWOT-анализа, результаты представлены в таблице 11.

Таблица 11 – SWOT-анализ ООО «Смарт»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - высокий уровень деловой репутации в регионе присутствия; - наличие устойчивого уровня спроса на продукцию предприятия; - наличие надежных поставщиков; - положительная динамика финансовых результатов; 	<ul style="list-style-type: none"> - недостаточно эффективная система управления; - низкий уровень мотивации персонала; - снижение величины показателей прибыли в анализируемом периоде;
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - выход на новые рынки; - расширение ассортимента продукции; - повышение эффективности системы управления; - достижение новых конкурентных преимуществ; - повышение мотивации персонала; 	<ul style="list-style-type: none"> - сокращение производительности труда в связи с частыми поломками оборудования; - снижение конкурентоспособности предприятия; - сокращение объема спроса на продукцию предприятия; - снижение платежеспособности; - снижение рентабельности деятельности предприятия;

Развитие сильных сторон позволит ООО «Смарт» увеличить финансовые результаты деятельности предприятия и повысить уровень конкурентоспособности объекта исследования.

Среди внутренних факторов, оказывающих существенное влияние на результаты деятельность ООО «Смарт», следует выделить персонал предприятия, от результатов деятельности которого, во многом зависят результаты и показатели эффективности торговой деятельности предприятия. Динамика численности персонала ООО «Смарт» представлена в таблице 12.

Таблица 12 – Динамика численности персонала ООО «Смарт» за 2017 – 2019 гг.

Группы персонала	Значение показателей, чел.			Абсолютный прирост, чел.		Относительный прирост, %	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.
Руководители	17	19	19	2	-	11,76	-
Специалисты	62	65	68	3	3	4,84	4,62
Рабочие	149	158	174	9	16	6,04	10,13
Итого среднесписочная численность персонала	228	242	261	14	19	6,14	7,85

В анализируемом периоде наблюдается рост среднесписочной численности персонала ООО «Смарт» в целом на 33 чел. (на 14 чел. за 2017 – 2018 гг. и на 19 чел. за 2018 – 2019 гг.). Рост среднесписочной численности персонала организации связан с ростом масштабов ее деятельности и обусловлен в основном увеличением среднегодовой численности рабочих на 9 чел. за 2017 – 2018 гг. и на 16 чел. за 2018 – 2019 гг. В отношении руководителей и специалистов организации также наблюдается увеличение численности персонала.

В целях исследования структуры численности персонала ООО «Смарт» за 2017 – 2019 гг., проведен анализ соответствующих показателей (таблица 13).

Таблица 13 – Структура численности персонала ООО «Смарт» за 2017 – 2019 гг.

Группы персонала	Структура, процент			Изменение структуры, процентный пункт	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.
Руководители	7,46	7,85	7,28	0,40	-0,57
Специалисты	27,19	26,86	26,05	-0,33	-0,81
Рабочие	65,35	65,29	66,67	-0,06	1,38
Итого среднесписочная численность персонала	100,00	100,00	100,00	-	-

Согласно представленным сведениям, наибольшая доля персонала ООО «Смарт» приходится на рабочих организации, что обусловлено особенностями деятельности организации, доля показателя увеличилась в анализируемом периоде с 65,35 % в 2017 г. до 66,67 % в 2019 г. При этом отмечено снижение удельного веса руководителей и специалистов организации.

Для более детального анализа персонала ООО «Смарт», проведен анализ показателей состава и движения персонала организации, результаты которого представлены в таблице 14.

Коэффициент оборота рабочей силы в ООО «Смарт» позволяет определить, рост численности персонала, принятого на работу в организации к среднесписочной численности персонала, наибольшее значение показателя отмечено в 2018 г. При этом отмечено снижение коэффициента оборота рабочей силы

по выбытию. Динамика представленных показателей позволяет сделать вывод об увеличении среднесписочного состава работников ООО «Смарт».

Таблица 14 – Анализ состава и движения персонала ООО «Смарт» за 2017 – 2019 гг.

Показатели	Значение показателей			Абсолютный прирост		Относительный прирост, %	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.
Среднесписочная численность персонала, чел.	228	242	261	14	19	6,14	7,85
Коэффициент оборота рабочей силы по приему	0,05	0,11	0,10	0,06	-0,01	112,69	-10,85
Коэффициент оборота рабочей силы по выбытию	0,04	0,05	0,02	0,01	-0,03	41,32	-53,64
Коэффициент текучести кадров	0,04	0,05	0,02	0,01	-0,03	41,32	-53,64
Коэффициент постоянства кадров	0,87	0,84	0,88	-0,03	0,04	-2,93	4,54

Равенство значений коэффициента оборота рабочей силы по выбытию и текучести кадров позволяет сделать вывод о том, что персонал организации, выбывший в анализируемом периоде, был уволен по собственному желанию.

В анализируемом периоде наблюдается снижение коэффициента постоянства кадров, что позволяет судить о снижении стабильности кадрового состава организации.

В целях оценки эффективности использования персонала в ООО «Смарт», проведен анализ производительности труда за 2017 – 2019 гг., результаты которого представлены в таблице 15.

Представленные в таблице 15 сведения позволяют сделать вывод о росте производительности труда в ООО «Смарт», что обусловлено превышением темпа роста выручки от продаж над темпом роста среднесписочной численности персонала предприятия. Следует отметить, что достижение высоких показателей производительности труда в ООО «Смарт» является задачей кадрового отдела организации, которые разрабатывают и применяют меры материального

и нематериального стимулирования сотрудников организации.

Таблица 15 – Анализ производительности труда в ООО «Смарт» за 2017 – 2019 гг.

Показатели	Значение показателей			Абсолютный прирост		Темп прироста, процент	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.
Выручка от продажи, тыс. руб.	273673	217295	291669	-56378	74374	79,39	134,23
Среднесписочная численность персонала, чел.	228	242	261	14	19	6,14	7,85
Отработано одним рабочим дней	247	247	247	-	-	x	x
Средняя продолжительность рабочего дня, ч.	7,98	7,94	7,97	-0,04	0,03	-0,50	0,38
Отработано одним рабочим часов	1971,06	1961,18	1968,59	-9,88	7,41	-0,50	0,38
Среднегодовая выработка одного рабочего, тыс. руб.	1200,32	897,91	1117,51	-302,41	219,59	-25,19	24,46
Среднедневная выработка одного рабочего, тыс. руб.	4,86	3,64	4,52	-1,22	0,89	-25,19	24,46
Среднечасовая выработка одного рабочего, тыс. руб.	0,61	0,46	0,57	-0,15	0,11	-24,82	23,99

В качестве мер материального стимулирования сотрудников ООО «Смарт», в организации действует система премирования за качественные и количественные показатели в работе персонала. Также в организации применяется система премирования к праздничным датам.

Существенное влияние на результаты деятельности ООО «Смарт», оказывают используемые методы управления. В таблице 16 представлены результаты оценки используемых на предприятии методов управления. Оценка проведена совместно с начальником отдела продаж ООО «Смарт».

Таблица 16 - Анализ степени использования различных методов управления в ООО «Смарт»

Группа методов	Виды используемых методов	На каком уровне менеджмента используются	Процент использования
Организационно-распорядительные	- организационное проектирование	Высший	5
	- регламентирование	Высший и средний	12
	- нормирование	Средний	4
Итого организационно-распорядительные методы			21
Экономические	- материальное стимулирование	Высший	15
	- планирование экономических результатов	Высший и средний	8
	- контроль экономических показателей	Средний	14
Итого экономические методы			37
Социально-психологические	- моральное поощрение	Средний	17
	- социальное планирование	Высший и средний	5
	- убеждение	Средний	6
	- личный пример	Высший	4
	- регулирование межличностных отношений	Высший и средний	12
Итого социально психологические методы			42
Итого			100

Таким образом, в ООО «Смарт» наибольшим образом используются социально-психологические методы управления. Социально-психологические методы управления применяются в компании наименьшим образом, процент использования составляет 42%. Менеджеры высшего и среднего звена осуществляют реализацию организационно - распорядительных методов управления. Реализация экономических и социально - психологических методов управления в ООО «Смарт» возложена на менеджмент среднего звена.

Также следует отметить, что в ООО «Смарт» организована эффективная система управления, позволяющая сохранять высокий уровень конкурентоспособности предприятия.

В целях оценки конкурентоспособности ООО «Смарт», использована методика Н.Н. Павловой, предполагающая оценку исследуемого показателя на основе критериев, представленных в таблице 17. В ходе оценки использована

пятибалльная шкала: 1 – наименьший уровень конкурентоспособности предприятия по рассматриваемому критерию, 5 – наибольший уровень конкурентоспособности предприятия по рассматриваемому критерию. Также для каждого критерия определена его значимость в долях, общая сумма долей составляет «1». Результаты оценки отражают субъективное мнение автора бакалаврской работы, сформированное в процессе исследования.

Таблица 17 – Оценка конкурентоспособности ООО «Смарт» на основе методики Н.Н. Павловой

Критерии	Значимость, доли	ООО «Смарт»		ООО «Невада»		ООО «ДСД»		ООО «Торг ДВ»		ООО «Арт Маркет Оптима»		ООО «Грант Торг»	
		Балл	Взвешенная оценка	Балл	Взвешенная оценка	Балл	Взвешенная оценка	Балл	Взвешенная оценка	Балл	Взвешенная оценка	Балл	Взвешенная оценка
Ассортимент товаров	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,30	5	0,50	4	0,40	4	0,40
Уровень цен	0,18	5	0,90	4	0,72	4	0,72	4	0,72	4	0,72	5	0,90
Качество товаров	0,23	4	0,92	4	0,92	5	1,15	4	0,92	4	0,92	5	1,15
Уровень квалификации персонала	0,25	5	1,25	4	1,00	3	0,75	5	1,25	5	1,25	4	1,00
Итого	1,00	18	3,47	16	3,04	15	2,92	18	3,39	17	3,29	19	3,45

Проведенная оценка показала, что наибольшими преимуществами обладает ООО «Смарт». Среди рассмотренных преимуществ предприятия, уровень цен и уровень квалификации персонала являются конкурентными. Отметим, низкими показателями ООО «Смарт», выявленными на основе проведенного исследования, являются ассортимент и качество товаров. Указанные низкие показатели определяют необходимость разработки и реализации мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности ООО «Смарт» в отношении указанных показателей.

На основе представленных сведений, построена матрица формирования конкурентной карты рынка оптовой торговли пищевыми продуктами Амурской области. Проведенное исследование позволило определить, что безусловными лидерами рынка оптовых продаж пищевой продукции на территории Амурской

области, являются: ООО «Грант Торг» и ООО «Торг ДВ».

Таблица 18 – Матрица формирования конкурентной карты рынка оптовой торговли пищевыми продуктами Амурской области

Темп прироста рыночной доли		Доля рынка			
		Лидеры рынка	Учреждения с сильной конкурентной позицией	Учреждения со слабой конкурентной позицией	Аутсайдеры
		I	II	III	IV
Учреждения с быстро растущей конкурентной позицией	I	ООО «Грант Торг» ООО «Торг ДВ»			
Учреждения с улучшающейся конкурентной позицией	II				
Учреждения с ухудшающейся конкурентной позицией	III	ООО «Смарт» ООО «Арт Маркет Оптима»		ООО «Невада»	
Учреждения с быстро ухудшающейся конкурентной позицией	IV				ООО «ДСД»

При этом, ООО «Грант Торг» имеет более высокие показатели конкурентоспособности. ООО «Смарт» является лидером рынка по рыночной доле и предприятием с ухудшающейся конкурентной позицией по темпу прироста рыночной доли. Таким образом, в ООО «Смарт» следует разработать и реализовать мероприятия, направленные на сохранение и дальнейшее увеличение темпов прироста рыночной доли.

Аутсайдером на рынке образовательных оптовой торговли пищевой продукцией на территории Амурской области, является ООО «ДСД», предприятие имеет наименьшую долю рынка и темп прироста рыночной доли.

Представленные результаты оценки внешней и внутренней среды ООО «Смарт» позволили определить наличие некоторых проблем, негативным образом сказывающихся на результатах деятельности предприятия. К таким факторам, следует отнести: финансовое положение, качество товаров, а также ассортимент товаров. Для достижения более высоких результатов деятельности ООО

«Смарт», следует реализовать и внедрить мероприятия, направленные на совершенствование представленных элементов торговой деятельности предприятия.

2.3 Анализ ассортиментной политики ООО «Смарт»

В ООО «Смарт» реализуется следующие группы товаров: вода питьевая, сладкие газированные напитки, мороженое, майонез. Закупка продукции осуществляется путем движения денежной массы и товарно-материальных ценностей в группе компаний «Интеграл». Сбыт пищевой продукции осуществляется через уже налаженные каналы сбыта. ООО «Смарт» сотрудничает с такими розничными сетями, как «Кэш энд Кэрри» (ООО «Фортис», ООО «Торон», ООО «Сантор»), «Авоська» (ООО «Арт-маркет ОПТ»), «Наш Универсам» (ООО «ПродЛайн»), «Максима» («Максима Трейд»), «Стик» (ООО «Стик») и т.д. Характеристика реализуемых в ООО «Смарт» товаров, представлена в таблице 19.

Таблица 19 - Характеристика товаров, реализуемых в ООО «Смарт» товаров

Группы товаров	Наименования торговых марок
Вода питьевая	- «Новотроицкая»; - «Пьюти»; - «Ключель»; - «Большая вода»;
Сладкие газированные напитки	- «Джойс»; - «Вкус детства»; - «Асарт»; - «Атаман Кваснов»;
Масложировая продукция	- «Благовещенский пломбир»; - «БМК»;
Кондитерские изделия	- «Ферреро»; - «Ким»; - «Крафт Фудс»; - «Марс»; - «Нестле»; - «Рошен»;
Бытовая химия	- «Проктер энд Гэмбел»; - «Пемос»; - «Ласка»; - «Комет»;
Чай	- «Ахмад»; - «ГринФилд»; - «Ристон»;

ООО «Смарт» реализует широкий ассортимент продуктов питания и бытовой химии по следующим товарным группам: природная вода, напитки, масложировая продукция, хлебобулочная продукция, кондитерские изделия, молочная продукция, фрукты, овощи, консервная продукция, чай, кофе, бытовая химия.

В целях исследования ассортимента товаров ООО «Смарт», проведен анализ динамики и структуры товарооборота за 2017 – 2019 гг., результаты представлены в таблице 20.

Таблица 20 – Динамика и структура товарооборота ООО «Смарт» за 2017 – 2019 гг.

Показатели	2017 г.		2018 г.		2019 г.		Изменения 2019 г. к 2017 г.	
	В тыс. руб.	В процентах	В тыс. руб.	В процентах	В тыс. руб.	В процентах	Темп роста, процент	По структуре, процентный пункт
Продовольственные товары, всего	249425	91,14	199635	91,87	279124	95,70	111,91	4,56
в том числе:								
- хлебо-булочные изделия	32764	11,97	24568	11,31	23714	8,13	72,38	-3,84
- кондитерские изделия	5181	1,89	7729	3,56	10630	3,64	205,17	1,75
- овощи и фрукты	21347	7,80	4537	2,09	18494	6,34	86,64	-1,46
- молоко и молочная продукция	4253	1,55	3025	1,39	14850	5,09	349,17	3,54
- масложировая продукция	3964	1,45	2614	1,20	2986	1,02	75,33	-0,42
- напитки, соки	181916	66,47	157162	72,33	208450	71,47	114,59	5,00
Бытовая химия	24248	8,86	17660	8,13	12545	4,30	51,74	-4,56
Итого товары	273673	100,00	217295	100,00	291669	100,00	106,58	-

В анализируемом периоде наблюдается рост товарооборота ООО «Смарт» на 11,91 %, что в основном обусловлено увеличением товарооборота кондитерских изделий на 105,17 % и молочной продукции на 249,17 %.

В 2019 г. наибольший удельный вес в структуре товарооборота ООО

«Смарт», занимают продовольственные товары (95,70 %), в частности, напитки и соки (75,33 %). При этом наблюдается рост удельного веса указанной группы продукции, что обусловлено увеличением потребительского спроса на него. Структура товарооборота ООО «Смарт» в 2019 г. представлена на рисунке 8.

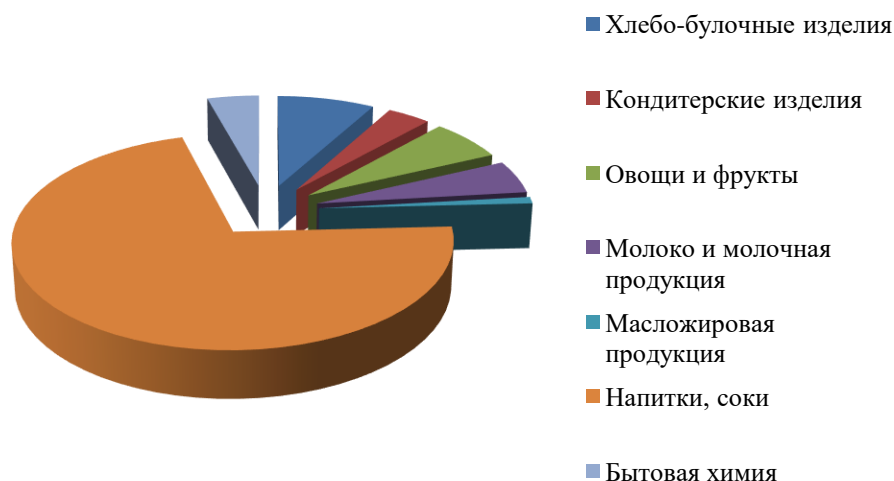


Рисунок 8 - Структура товарооборота ООО «Смарт» в 2019 г.

Также согласно представленным сведениям, структура товарооборота ООО «Смарт» изменилась несущественным образом за последние три года.

Основными показателями ассортимента услуг организаций, являются: структура, широта, полнота, глубина, устойчивость, новизна. В целях дополнительного исследования ассортимента товаров ООО «Смарт», необходимо провести расчеты указанных показателей (таблица 21).

Таблица 21 – Показатели ассортимента услуг ООО «Смарт» за 2017 – 2019 гг.

Показатели	Значения показателей, тыс. руб.			Изменения 2019 г. к 2017 г.	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	абсолютный прирост, тыс. руб.	темп прироста, процент
Широта ассортимента	0,38	0,5	0,5	0,12	31,58
Полнота ассортимента	0,30	0,40	0,40	0,10	33,33
Глубина ассортимента	0,67	0,67	0,50	-0,17	-25,37
Устойчивость ассортимента	0,25	0,20	0,20	-0,05	-20,00
Новизна ассортимента	-	-	-	-	-

Показатели ассортимента товаров ООО «Смарт» свидетельствуют о необ-

ходимости расширения ассортимента товаров предприятия. Отметим, что направлениями ассортиментной политики ООО «Смарт» предусмотрено большее количество услуг, по сравнению с текущий ассортиментом.

Расширение перечня товаров ООО «Смарт» позволит: расширить клиентскую базу, увеличить доходы организации, повысить рентабельность деятельности и конкурентоспособности организации, а также оптимизировать ассортимент товаров предприятия.

Для оценки эффективности ассортиментной политики в ООО «Смарт» применяются различные методы, основными из которых являются метод ABC и XYZ-анализа. Проведен анализ ассортимента товаров ООО «Смарт» на основе методики ABC – анализа. Для проведения ABC-анализа, следующих условий:

- группа А - объекты, сумма долей с накопительным итогом которых составляет первые 50% от общей суммы параметров;
- группа В - следующие за группой А объекты - от 50 до 80%;
- группа С - от 80 до 100%;

Далее проведем ABC-анализ (таблица 22).

Таблица 22 - ABC-анализ

Исходные данные				Упорядоченный список			
Наименование позиции	Номер позиции	Объем реализации, тыс. р.	Доля продукции в общей структуре, процент	Номер позиции	Доля продукции в общей структуре, процент	Доля с нарастающим итогом, процент	Группа
Хлебо-булочные изделия	1	23714	8,13	6	71,47	71,47	В
Кондитерские изделия	2	10630	3,64	1	8,13	79,6	В
Овощи и фрукты	3	18494	6,34	3	6,34	85,94	С
Молоко и молочная продукция	4	14850	5,09	4	5,09	91,03	С
Масложировая продукция	5	2986	1,02	7	4,30	95,33	С
Напитки, соки	6	208450	71,47	2	3,64	98,97	С
Бытовая химия	7	12545	4,30	5	1,02	100,00	С
Итого товары	х	29166	100,00	х	100,00	X	X

Проведенный анализ ABC позволяет сделать вывод о том, что наибольший спрос в ООО «Смарт» имеют выпечка и кондитерские изделия. Отметим, что ABC-анализ по товарным группам дает только поверхностное представление о структуре ассортимента организации. Для более детального и глубокого анализа, проведем аналогичный анализ по товарным категориям внутри товарных категорий, так как он является более информативным и позволяет эффективнее управлять ассортиментом (анализ XYZ).

На основе данных, представленных в таблице 21, построен график анализа ABC ООО «Смарт» (рисунок 9).

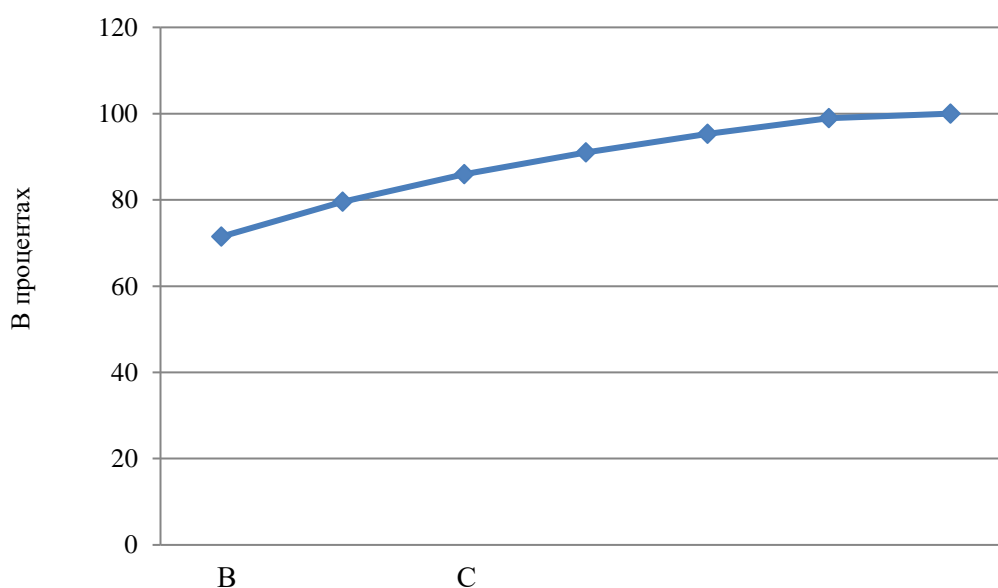


Рисунок 9 - График ABC-анализа ассортимента товаров ООО «Смарт»

Таким образом, две группы товаров ООО «Смарт» (напитки, соки и хлебобулочные изделия) обладают относительно стабильным спросом, оставшиеся группы товаров характеризуются несистематическим спросом, что в результате приводит к нестабильным и сравнительно небольшим объема продаж товаров предприятия.

Для расчета коэффициента вариации, воспользуемся следующей формулой:

$$v = \sigma : x, \quad (4)$$

где σ – среднеквадратическое отклонение;

x – ожидаемое (среднее) значение случайной величины.

Полученные результаты необходимо распределить по группам исходя из следующих условий:

- группа «х»: коэффициент вариации $0 < v < 10\%$ (продукция с наиболее устойчивыми объемами продаж);

- группа «у»: коэффициент вариации $10\% < v < 25\%$ (продукция с прогнозируемыми, но изменчивыми объемами продаж);

- группа «z»: коэффициент вариации $v > 25\%$ (продукция, обладающая случайным спросом).

Результаты анализа XYZ представлены в таблице 23.

Таблица 23 - Анализ XYZ товаров ООО «Смарт»

Номер позиции	Исходные данные				Коэффициент вариации, процент	Упорядоченный список		
	Реализация					Номер позиции	Коэффициент вариации, процент	Группа
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.				
1	6254	5110	6640	5709	5,66	6	5,17	х
2	2766	2839	2495	2530	5,56	2	5,56	х
3	3277	4214	5853	5150	9,73	1	5,66	х
4	3819	4038	3700	3292	20,99	5	7,31	х
5	700	739	807	739	7,31	7	9,21	х
6	59047	53926	46633	48844	5,17	3	9,73	х
7	3396	3029	3192	2928	9,21	4	20,99	у

Результаты, представленные в таблице 22, позволяют сделать следующий вывод: продукцией, обладающей наиболее устойчивыми объемами продаж, являются: хлебобулочные изделия, кондитерские изделия, а также напитки и соки. На основе сведений, представленных в таблице 22, составлен график анализа XYZ на рисунке 10.

Проведенный совмещенный ABC – XYZ анализ позволил выделить наиболее выгодные и наименее прибыльные для ООО «Смарт» группы продукции. К группе продукции, пользующейся наибольшим и стабильным спросом, относятся хлебобулочные изделия, а также напитки и соки. Продукцией, име-

ющей нестабильный спрос, являются овощи и фрукты.

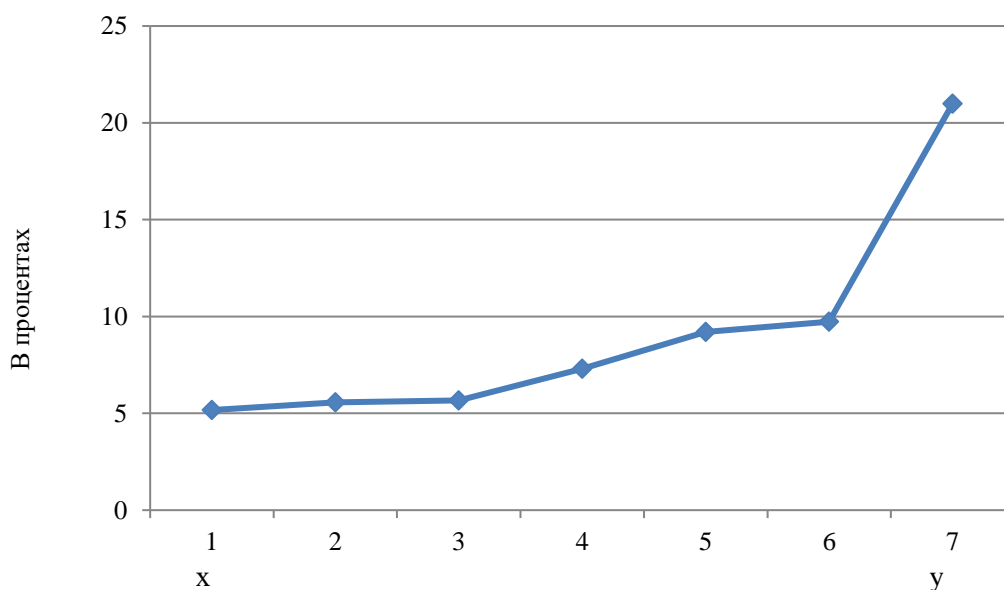


Рисунок 10 – График анализ XYZ ассортимента товаров ООО «Смарт»

Далее для полного анализа, совместим результаты ABC- и XYZ-анализа (таблица 24).

Таблица 24 - Совмещенный анализ ABC – XYZ

	X	Y	Z
A	-	-	-
B	1, 2	-	-
C	3, 5, 6, 7	3	-

Полученные результаты анализа следует использовать при разработке мероприятий, направленных на совершенствование ассортиментной политики ООО «Смарт».

В целях группировки продукции, реализуемой в ООО «Смарт», исходя из их положения на рынке, относительно роста спроса данной продукции и занимаемой выбранной для анализа предприятия доли на рынке, построена матрица БКГ на основе сведений, представленных в таблице 25.

К категории «Трудные дети» относится масложировая продукция. Указанная группа товаров характеризуется сравнительно высокими темпами роста

рынка и небольшой долей рынка. Продукция рассматриваемой группы является оказаться очень перспективной, поскольку рынок расширяется, но требуют значительных средств для поддержания роста. Применительно к данной группе продуктов, необходимо решить: увеличить долю рынка данных товаров или прекратить их финансирование. В целях дальнейшего развития деятельности ООО «Смарт», посредством роста объемов продаж, следует рассмотреть возможность расширения указанной группы продукции.

Таблица 25 – Расчет доли рынка ООО «Смарт» на рынке оптовой торговли пищевыми продуктами г. Благовещенска Амурской области

Группы продукции	Объем продаж оптовых продаж пищевой продукции на рынке г. Благовещенска в 2019 г., тыс. руб.	Темп роста рынка, процент	Доля рынка, процент
Хлебо-булочные изделия	144826	109,93	16,37
Кондитерские изделия	271328	85,75	3,92
Овощи и фрукты	158674	143,36	11,66
Молоко и молочная продукция	81586	214,44	18,20
Масложировая продукция	53529	281,02	5,58
Напитки, соки	2328691	90,09	8,95
Бытовая химия	123629	109,51	10,15
Итого	3162263	71,93	9,22

К категории «Звезды» относятся: молоко и молочная продукция, а также овощи и фрукты. Указанная группа товаров характеризуется сравнительно высокими темпами роста и высокой долей рынка. Рассматриваемая группа товаров находится в выгодном положении по издержкам и имеет высокие возможности роста. Сохранение представленных групп продуктов обусловлено значительными доходами, получаемыми организацией от их реализации.

К категории «Дойные коровы» относятся бытовая химия, а также напитки и соки. Указанные группы товаров характеризуются высокой долей рынка и сравнительно невысокими темпами роста рынка. Реализации указанных групп товаров позволяет ООО «Смарт» достигать высоких показателей доходов и прибыли. К группе «Собаки» относятся кондитерские изделия, для данной

группы товаров характерны низкие темпы роста рынка и низкая доля рынка. Указанную группу товаров возможно сократить, или заменить.

На основе представленных в таблице 25 сведений, построена матрица модифицированная матрица БКГ (рисунок 11).

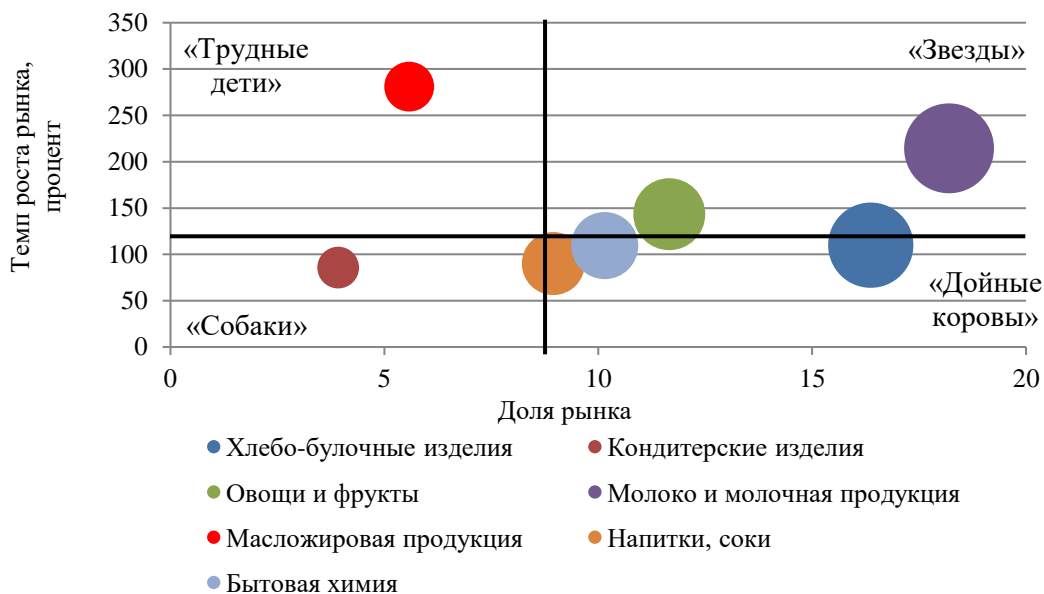


Рисунок 11 – Модифицированная матрица БКГ товаров ООО «Смарт»

Полученные результаты оценки ассортиментной политики ООО «Смарт» позволили определить необходимость изменения ассортимента предприятия, в целях достижения более высокого положения на рынке оптовых продаж пищевой продукции на территории г. Благовещенска Амурской области. Реализация подобных мероприятий позволит повысить финансовые результаты деятельности предприятия, а также повысить конкурентоспособность ООО «Смарт».

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ ООО «СМАРТ»

3.1 Предлагаемые мероприятия, направленные на совершенствование ассортимента политики ООО «Смарт»

Совершенствование ассортимента политики является необходимым условием повышения конкурентоспособности торгового предприятия как социально-экономической системы и должно базироваться на экономическом анализе, учете и контроле, методическом обеспечении устойчивого развития предприятия на основе стратегического маркетинга. Новый этап рыночных преобразований в экономике России вызывает необходимость усиления внимания к проблеме разработки на предприятиях маркетинговой стратегии развития, которая адаптирована к внешним рыночным и внутренним ресурсным возможностям, и ограничениям. Современный набор принципов, методов и функций управления может быть относительно постоянным, но внутреннее содержание отдельных функций и механизмов их реализации необходимо постоянно развивать и совершенствовать в условиях неопределенности рынка. Однако следует учитывать двойственную направленность управления конкурентоспособностью предприятия, связанную с тем, что управление ориентированно и на человека и на производство торговых услуг, т.е. управление персоналом, адекватное требованиям изменений в макро- и микросреде, и решение задач развития товародвижения, эффективность которого зависит, в свою очередь от деловой интуиции, умения определить проблемы, ставить и решать задачи управления, связанные с организацией развития торгового производства, повышением его эффективности.

В связи с этим среди приоритетных задач системы управления ассортиментом предприятия оптовой торговли можно выделить следующие:

- реализация мероприятий, связанных с поддержанием и развитием рыночного спроса на определенные товары и услуги с помощью рационально функционирующих маркетинговых инфраструктур, обеспечивающих конкурентные преимущества предприятия;

- формирование сбалансированного ассортимента предприятия;
- построение логически верного управленческого процесса, ориентированного на повышение конкурентоспособности ассортимента предприятия как главной стратегической задачи его развития;

При этом в процессе исследования деятельности конкурирующих предприятий анализируются, кроме товарной, ценовой, торгово-ценовой, финансовой политик, характеристики персонала как «человеческого фактора конкуренции»,

В связи с этим предлагается следующий перечень мероприятий с целью повышения эффективности управления ассортиментом ООО «Смарт»:

- разработать структуру ассортимента предприятия;
- разработать программу лояльности для постоянных клиентов.

Разработка структуры сбалансированного ассортимента предполагает проработку структуры ассортимента, который позволит наиболее полно удовлетворить потребности клиента исходя из анализа текущего ассортимента предприятия.

Программа лояльности предлагает систему скидок для надежных покупателей, а также предоставление отсрочек платежа. Еще одним фактором программы лояльности будет увеличение норматива по возврату товара не реализованного компанией-клиентом, либо испортившегося в процессе реализации.

Данные мероприятия позволят повысить эффективность ассортиментной политики предприятия и тем самым увеличить продажи предприятия. Данный факт несомненно приведет к росту доли рынка анализируемого предприятия и повышению его конкурентоспособности.

3.2 Проект совершенствования ассортиментной политики ООО «Смарт»

Постановка целей проекта. Для грамотного планирования проекта необходимо четко знать цели проекта, так как успешность проекта во многом зависит от правильной постановки целей.

Основной целью проекта является совершенствование ассортимента ООО

«Смарт» для повышения объема продаж. Для достижения этой цели необходимо осуществить оценку ассортимента, а также произвести реализацию проекта по ее повышению. Декомпозиция основной цели проекта на составляющие отражена в дереве целей проекта, которое изображено в таблице 26.

Таблица 26 – Дерево целей проекта

Совершенствование ассортимента ООО «СМАРТ»					
Анализ ассортимента предприятия и разработка проекта			Реализация проекта по совершенствованию ассортимента		
Анализ ассортимента предприятия	Оценка положения предприятия	Разработка проекта по совершенствованию ассортимента	Выработка сбалансированного ассортимента	Программа лояльности	Программа мониторинга ассортимента

Можно отметить, что цели проекта четко определены, они имеют ясный смысл и находятся в области допустимых решений проекта

Результатом выполнения проекта будет сбалансированный ассортимент позволяющий удовлетворить потребности клиентов.

В методологии проектного управления разбиение работ осуществляется с использованием иерархической структуры работ, позволяющей определить взаимозависимость и последовательность работ (таблица 27).

Таблица 27 - Декомпозиция работ проекта

Совершенствование ассортимента ООО «СМАРТ»					
Анализ ассортимента предприятия и разработка проекта			Реализация проекта по совершенствованию ассортимента		
Анализ ассортимента предприятия	Оценка положения предприятия	Разработка проекта по совершенствованию ассортимента	Выработка сбалансированного ассортимента	Программа лояльности	Программа мониторинга ассортимента
1	2	3	4	5	6
Сбор информации о продажах, рынке и конкурентной среде	Оценка широты и глубины ассортимента	Формирование основных стратегий	Выбор ассортиментных групп для развития	Разработка мер по программе лояльности	Разработка мер по контролю за состоянием ассортимента
Анализ рынка	Оценка сбалансированности ассортимента	Разработка мероприятий по совершенствованию ассортимента	Подготовка нормативных документов	Подготовка нормативных документов	Подготовка нормативных документов

1	2	3	4	5	6
Анализ продаж	Подведение итогов	Подготовка и защита проекта	Ознакомление сотрудников и внедрение	Ознакомление сотрудников и внедрение	Ознакомление сотрудников и внедрение

Разработка проекта. В реализации проекта принимают участие следующие специалисты: директор, маркетолог, консультант, юрисконсульт. В качестве управляющего проектом выступает директор.

На основе этих данных была разработана матрица ответственности, в которой указывается какие специалисты, отвечают за выполнение отдельных работ (таблица 28).

Таблица 28 – Матрица ответственности

Наименование (содержание) работы	Директор	Маркетолог	Консультант	Юрисконсульт
Сбор информации о продажах, рынке и конкурентной среде		+		
Анализ рынка		+		
Анализ продаж		+		
Оценка широты и глубины ассортимента		+		
Оценка сбалансированности ассортимента		+		
Подведение итогов		+	+	
Формирование основных стратегий	+	+	+	
Разработка мероприятий по совершенствованию ассортимента		+	+	
Подготовка и защита проекта	+	+	+	
Выбор ассортиментных групп для развития			+	
Подготовка нормативных документов				+
Ознакомление сотрудников и внедрение			+	+
Разработка мер по программе лояльности		+	+	
Подготовка нормативных документов				+
Ознакомление сотрудников и внедрение			+	+
Разработка мер по мониторингу ассортимента			+	
Подготовка нормативных документов				+
Ознакомление сотрудников и внедрение			+	+

Общая продолжительность проекта является важным фактором при

управлении проектами, требующими проведения большого количества мероприятий. Общую продолжительность можно рассчитать по сетевому графику при условии, что известна продолжительность каждого мероприятия, требуемого в соответствии с проектом.

Перечень планируемых работ представлен в таблице 29.

Таблица 29 – Перечень работ

Код работы	Наименование/содержание работы	Код предшествующей работы	Продолжительность работ (дни)
1	Сбор информации о продажах, рынке и конкурентной среде	-	1
2	Анализ рынка	1	1
3	Анализ продаж	2	1
4	Оценка широты и глубины ассортимента	3	1
5	Оценка сбалансированности ассортимента	4	1
6	Подведение итогов	5	1
7	Формирование основных стратегий	6	1
8	Разработка мероприятия по совершенствованию ассортимента	7	3
9	Подготовка и защита проекта	8	1
10	Выбор ассортиментных групп для развития	9	3
11	Подготовка нормативных документов	10	1
12	Ознакомление сотрудников и внедрение	11	3
13	Разработка мер по программе лояльности	9	3
14	Подготовка нормативных документов	10	1
15	Ознакомление сотрудников и внедрение	11	3
16	Разработка мер по мониторингу ассортимента	9	3
17	Подготовка нормативных документов	10	1
18	Ознакомление сотрудников и внедрение	11	3
19	Подведение итогов	12;15;18	1

Анализ реализации проекта. Для выполнения проекта потребуются как материальные, так и трудовые ресурсы. Их перечень представлен в таблице 30.

Таблица 30 – Перечень ресурсов проекта

Ресурс	Количество (ед. изм.)	Стоимость	Примечание
Канцелярия		5000	Для работы офисных сотрудников

Трудовые ресурсы, занятые в проекте, представлены в таблице 32.

Таблица 31 -Трудовые ресурсы

Название ресурса	Тип ресурса
Директор	Трудовой
Маркетолог	Трудовой
Консультант	Трудовой
Юрисконсульт	Трудовой

Рассмотрим структуру занятости трудовых ресурсов при выполнении задач проекта (таблица 32).

Таблица 32- Занятость трудовых ресурсов

Наименование (содержание) работы	Директор	Маркетолог	Консультант	Юрисконсульт
Сбор информации о продажах, рынке и конкурентах		8		
Анализ рынка		8		
Анализ продаж		8		
Оценка широты и глубины ассортимента		8		
Оценка сбалансированности ассортимента		8		
Подведение итогов		8	8	
Формирование основных стратегий	8	8	8	
Разработка мероприятий по совершенствованию ассортимента		24	24	
Подготовка и защита проекта	8	8	8	
Выбор ассортиментных групп для развития			24	
Подготовка нормативных документов				8
Ознакомление сотрудников и внедрение			24	24
Разработка мер по программе лояльности		24	24	
Подготовка нормативных документов				8
Ознакомление сотрудников и внедрение			24	24
Разработка мер по мониторингу ассортимента			24	
Подготовка нормативных документов				8
Ознакомление сотрудников и внедрение			24	24

При расчете затрат на использование трудовых ресурсов используется информация о стоимости единицы времени трудовых ресурсов (таблица 33).

Таблица 33 - Расходы на использование ресурсов

Наименование	Тип ресурса	Стоимость, рублей/час
Директор	Трудовой	300
Маркетолог	Трудовой	200
Консультант	Трудовой	250
Юрисконсульт	Трудовой	200

На основе данных о загрузке ресурсов (таблица 23) и стоимости единицы времени рассчитаем общие затраты на использование трудовых ресурсов (таблица 34).

Таблица 34 – Общая стоимость трудовых ресурсов

Наименование/содержание работы	Директор	Маркетолог	Консультант	Юрисконсульт
Сбор информации о продажах, рынке и конкурентной среде		1600		
Анализ рынка		1600		
Анализ продаж		1600		
Оценка конкурентоспособности продукции		1600		
Оценка конкурентоспособности предприятия		1600		
Подведение итогов		1600	2000	
Формирование основных стратегий	2400	1600	2000	
Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности		4800	6000	
Подготовка и защита проекта	2400	1600	2000	
Разработка мер по послепродажному обслуживанию			6000	
Подготовка нормативных документов				1600
Ознакомление сотрудников и внедрение			6000	4800
Разработка мер по программе лояльности		4800	6000	
Подготовка нормативных документов				1600
Ознакомление сотрудников и внедрение			6000	4800
Разработка мер по контролю качества			6000	
Подготовка нормативных документов				1600
Ознакомление сотрудников и внедрение			6000	4800

Наибольшие затраты приходятся на оплату труда консультанта. Это свя-

зано как с объемом работ, так и с высокой стоимостью труда.

Все затраты по проекту можно разделить на группы (таблица 35).

Таблица 35 – Группы затрат по проекту

Ресурсы	Затраты
Материалы	5000
Трудовые ресурсы	94400
Итого	99400

Структура затрат на проект представлена на рисунке 12.

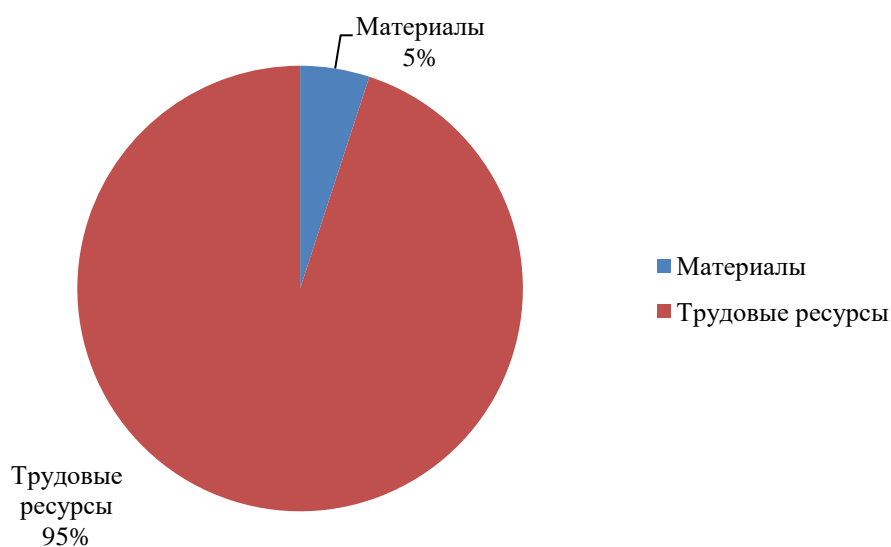


Рисунок 12 – Структура затрат на ресурсы

На основе данных таблиц 35 были рассчитаны общие расходы по каждой операции (таблица 36).

Таблица 36 – Итоговая стоимость ресурсов проекта

Наименование операции	Общие затраты
1	2
Сбор информации о продажах, рынке и конкурентной среде	1878
Анализ рынка	1878
Анализ продаж	1878
Оценка широты и глубины ассортимента	1878
Оценка сбалансированности ассортимента	1878
Подведение итогов	3878
Формирование основных стратегий	6278

1	2
Разработка мероприятий по совершенствованию ассортимента	11078
Подготовка и защита проекта	6278
Выбор ассортиментных групп для развития	6278
Подготовка нормативных документов	1878
Ознакомление сотрудников и внедрение	11078
Разработка мер по программе лояльности	11078
Подготовка нормативных документов	1878
Ознакомление сотрудников и внедрение	11078
Разработка мер по мониторингу ассортимента	6278
Подготовка нормативных документов	1878
Ознакомление сотрудников и внедрение	11078

Распределение затрат по операциям представлено на рисунке 13.

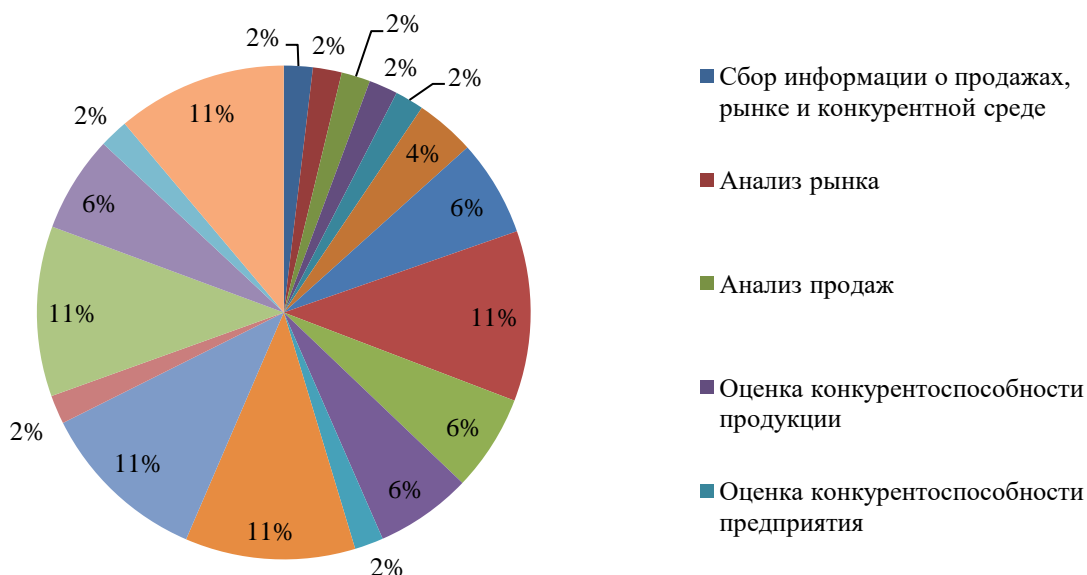


Рисунок 13 – Распределение затрат по операциям

Таким образом, общие затраты по проекту составят 99 400 руб.

3.3 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Для оценки эффективности проекта было проведено исследование мнения руководства предприятия с целью выявления прогнозов развития ситуации. Конкретно была проведена оценка прогноза роста объема продаж на основе экспертного мнения. Таким образом, согласно мнению экспертов ООО «Смарт», предложенные мероприятия эффективно, что позволит получить прирост объемов продаж на 15 %, а по группам «Вода, напитки» - 15 %, «Молочная

продукция» - 20 %, а по «Бытовой химии» -12 %.

Таблица 37 – Прогноз роста объемов продаж после реализации проекта

Показатель	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Среднее
Возможен ли рост объемов продаж	Да	Да	Да	Да	Да	Да
Вероятность роста объема продаж	0,85	0,95	1	0,95	1	0,95
Прогноз роста объема продаж в процентах	10	15	10	20	20	15

Прогноз экономических показателей ООО «Смарт» представлен на в таблице 38.

Таблица 38 – Прогноз экономических показателей ООО «Смарт» после внедрения мероприятий

Показатели	Значения показателей, тыс. руб.		Абсолютный прирост, тыс. руб.	Темп роста, процент
	2019 г.	после реализации мероприятий		
Выручка	571 266	656956	85690	115,00
Себестоимость	432 460	497329	64869	115,00
Валовая прибыль	138806	159627	20821	115,00
Прибыль от продаж	183 827	204648	20821	111,33
Чистая прибыль	156 837	177658	20821	113,28

Таким образом, предложенные мероприятия позволят увеличить финансовые результаты ООО «Смарт» на 20 821 тыс. руб. что приведет к доли росту предприятия на рынке оптовой торговли пищевыми продуктами в г. Благовещенске Амурской области, а также повысить уровень конкурентоспособности предприятия, что имеет особое значение в текущих рыночных условиях.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное в ходе написания бакалаврской работы исследование позволило определить, что за последние три года, ООО «Смарт» стремительно наращивает обороты торговой деятельности, в целях достижения лидирующих позиций на рынке оптовой торговли пищевыми продуктами в Амурской области. При этом выявлена негативная динамика финансовых показателей, позволяющих судить о неудовлетворительном финансовом положении. Таким образом, руководству ООО «Смарт» следует предпринять меры, направленные на улучшение финансового положения предприятия.

На основе проведения PEST-анализа совместно с начальником отдела активных продаж, были выявлены факторы внешнего воздействия на предприятие по состоянию на 31.12.2019 г. Рост ВВП страны за последние годы составил более 2,5 %, что говорит о росте экономической стабильности страны. Наступление кризиса в стране, неизбежно приведет к изменению политики государства в частности и в области предпринимательства и торговли. Также существенное влияние на деятельность ООО «Смарт» оказывают экономические факторы, в частности, потребности конечного потребителя, от которых во многом зависит ассортимент товаров розничных продавцов, и, как следствие, ассортимент исследуемого предприятия. Также необходимо отметить значение логистических цепочек, используемых предприятием, что позволяет оптимизировать процессы транспортных поставок товаров на территорию ООО «Смарт», в целях организации эффективной деятельности предприятия.

Наибольшее положительное воздействие оказывает рост доходов населения, это фактор экономического макроокружения предприятия. Одновременно с этим еще один фактор экономического макроокружения оказывает внушительное отрицательное воздействие на деятельность предприятия- это значительное повышение цен. Наряду со значительным повышением цен, на предприятие оказывают большое отрицательное значение социальный фактор- снижение численности населения региона и политический фактор – ужесточение

местного законодательства в области торговли. С каждым годом происходит рост и развитие научно-технического прогресса. Предприятия всех отраслей и сфер деятельности заинтересованы в этом, так как для осуществления эффективности деятельности, для обеспечения конкурентоспособности им необходимо развиваться параллельно с НТП. Основной задачей для предприятия, так оно не является производственным, является отслеживание развития технологий управления компанией и своевременное ее совершенствование.

На основании анализа внешней среды ООО «Смарт» можно сделать следующие выводы: предприятие является стабильным участником рынка, рост доходов населения позволяет предприятию развиваться и расширять свое влияние на рынке, значительное повышение цен серьезный фактор снижения влияния предприятия на рынке. Еще одним фактором отрицательного воздействия является развитие технологий управления организацией и не соответствие качества управления на предприятии идеальным стандартам управления. Для того чтобы оценить качество управления на предприятии необходимо провести детальный анализ организационной структуры ООО «Смарт».

Проведенная оценка показала, что наибольшими преимуществами обладает ООО «Смарт». Среди рассмотренных преимуществ предприятия, уровень цен и уровень квалификации персонала являются конкурентными. Отметим, низкими показателями ООО «Смарт», выявленными на основе проведенного исследования, являются ассортимент и качество товаров. Указанные низкие показатели определяют необходимость разработки и реализации мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности ООО «Смарт» в отношении указанных показателей. На основе представленных сведений, построена матрица формирования конкурентной карты рынка оптовой торговли пищевыми продуктами Амурской области. Проведенное исследование позволило определить, что безусловными лидерами рынка оптовых продаж пищевой продукции на территории Амурской области, являются: ООО «Грант Торг» и ООО «Торг ДВ».

В ООО «Смарт» реализуется следующие группы товаров: вода питьевая,

сладкие газированные напитки, мороженое, майонез. Закупка продукции осуществляется путем движения денежной массы и товарно-материальных ценностей в группе компаний «Интеграл». Сбыт пищевой продукции осуществляется через уже налаженные каналы сбыта. ООО «Смарт» сотрудничает с такими розничными сетями, как «Кэш энд Кэрри» (ООО «Фортис», ООО «Торон», ООО «Сантор»), «Авоська» (ООО «Арт-маркет ОПТ»), «Наш Универсам» (ООО «ПродЛайн»), «Максима» («Максима Трейд»), «Стик» (ООО «Стик») и т.д.

В анализируемом периоде наблюдается рост товарооборота ООО «Смарт» на 11,91 %, что в основном обусловлено увеличением товарооборота кондитерских изделий на 105,17 % и молочной продукции на 249,17 %. В 2019 г. наибольший удельный вес в структуре товарооборота ООО «Смарт», занимают продовольственные товары (95,70 %), в частности, напитки и соки (75,33 %). При этом наблюдается рост удельного веса указанной группы продукции, что обусловлено увеличением потребительского спроса на него.

Показатели ассортимента товаров ООО «Смарт» свидетельствуют о необходимости расширения ассортимента товаров предприятия. Отметим, что направлениями ассортиментной политики ООО «Смарт» предусмотрено большее количество услуг, по сравнению с текущим ассортиментом.

Проведенный анализ ABC позволяет сделать вывод о том, что наибольший спрос в ООО «Смарт» имеют выпечка и кондитерские изделия. Отметим, что ABC-анализ по товарным группам дает только поверхностное представление о структуре ассортимента организации. Для более детального и глубокого анализа, проведем аналогичный анализ по товарным категориям внутри товарных категорий, так как он является более информативным и позволяет эффективнее управлять ассортиментом (анализ XYZ). Таким образом, две группы товаров ООО «Смарт» (напитки, соки и хлебобулочные изделия) обладают относительно стабильным спросом, оставшиеся группы товаров характеризуются несистематическим спросом, что в результате приводит к нестабильным и сравнительно небольшим объемам продаж товаров предприятия.

Проведенный совмещенный ABC – XYZ анализ позволил выделить наиболее выгодные и наименее прибыльные для ООО «Смарт» группы продукции. К группе продукции, пользующейся наибольшим и стабильным спросом, относятся хлебобулочные изделия, а также напитки и соки. Продукцией, имеющей нестабильный спрос, являются овощи и фрукты. Полученные результаты анализа следует использовать при разработке мероприятий, направленных на совершенствование ассортиментной политики ООО «Смарт».

Полученные результаты оценки ассортиментной политики ООО «Смарт» позволили определить необходимость изменения ассортимента предприятия, в целях достижения более высокого положения на рынке оптовых продаж пищевой продукции на территории г. Благовещенска Амурской области. Реализация подобных мероприятий позволит повысить финансовые результаты деятельности предприятия, а также повысить конкурентоспособность ООО «Смарт».

В целях совершенствования ассортиментной политики ООО «Смарт», предложено: разработать структуру ассортимента предприятия, а также разработать программу лояльности для постоянных клиентов. Для оценки эффективности проекта было проведено исследование мнения руководства предприятия с целью выявления прогнозов развития ситуации. Конкретно была проведена оценка прогноза роста объема продаж на основе экспертного мнения. Таким образом, согласно мнению экспертов ООО «Смарт», предложенные мероприятия эффективно, что позволит получить прирост объемов продаж на 15 %, а по группам «Вода, напитки» - 15 %, «Молочная продукция» - 20 %, а по «Бытовой химии» - 12 %.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Абрамова, Л.А .Содержательная интерпретация алгоритма формирования ассортиментной политики на предприятии/ Л.А. Абрамова, Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. 2019. – 87 с.
- 2 Алексеева, Л.И. Планирование деятельности фирмы (3 изд.)/ Л.И. Алексеева -М: Финансы и статистика, 2018. – 367 с.
- 3 Баканов, М.И. Теория экономического анализа / М.И. Баканов -М.: Финансы и статистика, 2017. – 537 с.
- 4 Балдин, К. В. Антикризисное управление: макро-и микроуровень: учеб. пособие/К. В. Балдин, И. И. Передеряев, А. А. Рукусуев. -5-е изд., исп. - М.: Изд.-торг. корпорац. «Дашков и Ко», 2019. -266 с.
- 5 Белялов, А.З. Как убыточному предприятию выйти из кризиса и стать прибыльным А.З. Белялов, -М: МВЦ «Айтолан», 2020. - 87 с.
- 6 Березина, Е.А. Методы оценки этапа жизненного цикла товара / Е.А. Березина, Известия Санкт-Петербургского государственного аграрного университета. 2019. -132 с.
- 7 Березина, Е.А. Эффективные технологии управления жизненным циклом товара// Е.А. Березина, Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук/Санкт-Петербургский государственный аграрный университет. Санкт-Петербург, 2018. С. 94-95
- 8 Бочарников, А. П. Основы инвестиционной деятельности / А.П. Бочарников. - М.: Омега-Л, И-Трейд, 2012. - 296 с.
- 9 Варламов, А.С. Совершенствование управления ассортиментом на современных производственных предприятиях// А.С. Варламов, Экономика и менеджмент. -2019. -38 с.
- 10 Васильчук О.И. Конкуренция и ее виды// О.И. Васильчук, Карельский научный журнал. 2017. -10 с.
- 11 Вахрин, П.И. Финансовый анализ в коммерческой и некоммерческих организациях: учебное пособие / П.И. Вахрин, — М.: Издательско-

книготорговый центр «Маркетинг», 2020.- 471 с.

12 Веллхофф, А. Мерчандайзинг: эффективные инструменты и управление товарными категориями / А. Веллхофф. - М.: Гребенников, 2017. - 277 с.

13 Веселов А. И. Формирование ассортиментной политики предприятий на основе моделирования денежных потоков// А.И. Веселов, Маркетинг в России и за рубежом. -2019. -97 с.

14 Веселов, А. И. Ассортиментная политика предприятий: анализ основных взглядов и методов оценки// А.И. Веселов, Маркетинг в России и за рубежом. -2018.. — 114 с.

15 Глядко, С. В. Англо-русский словарь по патентам и товарным знакам / English-Russian Dictionary of Patents and Trademarks / С.В. Глядко. - М.: РУССО, 2012. - 232 с.

16 Горина, А.П. Ассортиментная политика фирмы в условиях альтернативного выпуска / П.П. Горина, Контентус. 2019. – 189 с.

17 Егоров, В. Ф. Организация, технология и проектирование предприятий торговли: учебник / В.Ф. Егоров, -СПб.: Первый класс, 2019. -414 с.

18 Ермолович, Л.Л. Стратегическое планирование на предприятии / Л.Л. Ермолович, -Мн.: БГЭУ, 2018. – 210с.

19 Желтенков, А.В. Основные этапы формирования ассортиментной политики предприятия / А.В. Желтеков // Вопросы экономики. - 2014. – 104 с.

20 Завьялова, Ж. Ассортимент товаров. Специализированный бизнес-тренинг / Ж. Завьялова, А. Моисеев. - М.: СПб: Речь, 2011. - 200 с.

21 Завьялова, Ж. С. Ассортимент товаров. Специализированный бизнес-тренинг / Жанна Завьялова , Андрей Моисеев. - М.: Речь, 2015. - 147 с.

22 Закиров, Э.А. Обоснование управленческих решений на основе методики учета затрат по потокам создания ценности// Э.А. Закиров, Актуальные проблемы экономики и права. 2019. – 158 с.

23 Запечников, С. В. Криптографические протоколы и их применение в финансовой и коммерческой деятельности / С.В. Запечников. - Москва: РГГУ, 2014. - 320 с.

24 Зарипова, Г.Д. Особенности формирования ассортиментной политики на предприятиях молокоперерабатывающей отрасли/ Г.Д. Зарипова, Вестник казанского государственного аграрного университета. 2019. – 47 с.

25 Ким, Е.К. Поляков К.Л. Торговое предприятие сквозь призму ERP// Е.К. Ким, Директор информационной службы. -2020. – 43 с.

26 Киселева, Е. Н. Организация коммерческой деятельности по отраслям и сферам применения / Е.Н. Киселева, О.Г. Буданова. - М.: Вузовский учебник, 2011. - 192 с.

27 Ковалев, В.В. Товарная логистика: учебник / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова -М.: Проспект, 2017. -56 с.

28 Кован, С. Е. Теория антикризисного управления предприятием: учеб. пособие/С. Е. Кован, Л. П. Мокрова, А. Н. Ряховская; под ред. М. А. Федотовой, А. Н. Ряховской. -М.: КноРус, 2019. -160 с.

29 Коротких, И. Ю. Основы коммерческой деятельности / И.Ю. Коротких. - М.: Академия, 2012. - 208 с.

30 Коротких, И. Ю. Основы коммерческой деятельности / И.Ю. Коротких. - М.: Академия, 2017. - 208 с.

31 Лукина, Е.М. Методики оценки ассортиментной политики / Е.М. Лукина // Экономический анализ: теория и практика. - 2015. – 57 с.

32 Маракулина, И.В. Управление товарным ассортиментом//автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук/ И.В. Маракулина, Вятская государственная сельскохозяйственная академия. Киров, 2019. – 451с.

33 Менеджер коммерческой деятельности. Практические основы профессиональной деятельности. - М.: Феникс, 2014. - 136 с.

34 Немецко-русские термины по товарным знакам. - М.: Торгово-промышленная палата СССР, 2017. - 108 с.

35 Овечкин, А. П. Правовое регулирование товарного рынка / А.П. Овечкин. - М.: Сирин, 2013. - 216 с.

36 Основы коммерческой деятельности / Б.И. Герасимов и др. - М.: Фо-

рум, 2013. - 272 с.

37 Памбухчиянц, О. В. Основы коммерческой деятельности / О.В. Памбухчиянц. - М.: Дашков и Ко, 2014. - 284 с.

38 Патров, В.В. Бухгалтерский учет товарных операций / В.В. Патров, М.Л. Пятов. - М.: Бухгалтерский учет, 2016. - 240 с.

39 Пеньков, Б.Е. Многофакторные методики оценки ассортиментной политики / Б.Е. Пеньков // Российский журнал менеджмента – 2016. – 72 с.

40 Петров, Ю.В. Направления оптимизации ассортиментной политики предприятия / Ю.В. Петров // Российский экономический журнал. - 2014. – 21 с.

41 Пигунова, О. В. Инновации в торговле: учебное пособие О. В. Пигунова. Минск: Высшая школа, 2018. — 222 с.

42 Половцева, Ф. П. Коммерческая деятельность / Ф.П. Половцева. - Москва: Машиностроение, 2012. - 248 с.

43 Попов, С.Г. Основы внешнеэкономической деятельности / С.Г. Попов. - М.: Ось-89, 2013. - 383 с.

44 Руководство по биржевому делу: товарные сделки, ценные бумаги. - М.: Агропромиздат, Аспект, 2012. - 256 с.

45 Сафарова, И. М. Методологические основы построения модели// И. Сафарова, Школа университетской науки: парадигма развития. -2019. – 65 с.

46 Сидоров, П.А. Формирования ассортиментной политики / П.А. Сидорова, Интернет-журнал Науковедение. 2019.- 27 с.

47 Снегирева, В.А. Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям / В.А. Снегирева, - М.: СПб: Питер, 2017. - 411 с.

48 Фельдман, А. Б. Производные финансовые и товарные инструменты. Учебник / А.Б. Фельдман. - М.: Финансы и статистика, 2017. - 304 с.

49 Филатова, Е.Г. Системный подход к формированию конкурентной стратегии коммерческого предприятия/ Е.Г. Филатова, Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. 2018. – 233 с.

50 Чкалова, О. В. Торговое дело: учеб. пособие. -2-е изд., пер / О.В. Чкалова, -М.: Эксмо, 2019. -319 с.

51 Шадрина, А.Ю. Методика формирования ассортиментной политики мясоперерабатывающего предприятия/ А.Ю. Шадрина, Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2019. – 132с .

52 Юрова, Н.А. Инструменты и методы управления ассортиментом товаров в ритейле/Н.А. Юрова, Вестник сибирского государственного аэрокосмического университета им. академика М.Ф. Решетнева. 2018. – 170 с.