

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

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы «Менеджмент организации»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой

А.В. Васильева А.В. Васильева

ва

« 19 » 06 2020 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Совершенствование сбытовой политики ИП Осиянова О.Н.

Исполнитель
студент группы 672- об

С. А. Осиянов
(дата, подпись)

С. А. Осиянов

Руководитель
доцент, к.э.н.

19.06.2020 С.В. С.
(дата, подпись)

А. В. Ступникова

Консультант
по экономической части
доцент, к.э.н.

19.06.2020 С.В. С.
(дата, подпись)

А. В. Ступникова

Нормоконтроль

19.06.2020 Н. А. Николаева
(дата, подпись)

Н. А. Николаева

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 экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой
А.В. Васильева
« 09 » 04 2020 г.

ЗАДАНИЕ

К выпускной квалификационной работе студента Осиянова Сергея Александровича

1. Тема выпускной квалификационной работы: Совершенствование сбытовой политики ИП Осиянова О.Н.

(утверждено приказом от 14.04.2020 № 711-уч)

2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта) 19.06.2020

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе:

правовые и нормативные документы, источники сети Internet, отечественная и зарубежная литература, периодические издания.

4. Содержание выпускной квалификационной работы (перечень подлежащих разработке вопросов)

1 Теоретические аспекты сбытовой политики; 2 Анализ сбытовой политики магазина детских игрушек ИП Осиянова О.Н.; 3 Совершенствование сбытовой политики ИП Осиянова О.Н.

5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.) 7 рисунков, 19 таблиц, ABC и XYZ анализ ассортимента., Справка о результатах проверки текстового документа на наличие заимствований

6. Консультанты по выпускной квалификационной работе (с указанием относящихся к ним разделов)

нет

7. Дата выдачи задания 09.04.2020

Руководитель выпускной квалификационной работы:

Ступникова А. В., доцент, кандидат экономических наук
(фамилия, имя, отчество, должность, ученая степень, ученое звание)

Задание принял к исполнению (дата): 09.04.2020

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 66 с., 7 рисунков, 19 таблиц, 50 источника, 1 приложение

СБЫТОВАЯ ПОЛИТИКА, МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СБЫТОВОЙ ПОЛИТИКИ, ХАРАКТЕРИСТИКА ИП ОСИЯНОВА О.Н., АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ , АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СТРЕДЫ.

В первой главе бакалаврской работы представлены теоретические аспекты управления сбытовой политики такие как: Сущность, составляющие и роль сбытовой политики , Формирование сбытовой политики торгового предприятия.

Во второй главе был проведен анализ сбытовой политики, проведен анализ внутренней среды, внешней среды ИП Осиянова О.Н. Так же привели обоснования целесообразности создания мероприятий по совершенствованию сбытовой политики.

В третьей главе бакалаврской работы разработали мероприятия по совершенствованию сбытовой политики ИП Осиянова О.Н.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические аспекты управления сбытовой политики	8
1.1 Сущность, составляющие и роль сбытовой политики	8
1.2 Формирование сбытовой политики торгового предприятия	14
1.3 Направления совершенствования сбытовой политики торгового предприятия	16
2 Анализ сбытовой политики магазина детских игрушек ИП Осиянова О.Н.	21
2.1 Краткая характеристика ИП Осиянова О.Н.	21
2.2. Анализ внешней среды ИП Осиянова О.Н.	28
2.3. Анализ внутренней среды ИП Осиянова О.Н.	33
2.4. Оценка сбытовой политики ИП Осиянова О.Н.	45
3 Совершенствование сбытовой политики ИП Осиянова О.Н.	50
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию сбытовой по- литики	50
3.2 Ожидаемый экономический эффект от внедрения мероприятия	
Заключение	60
Библиографический список	62
Приложение А - ABC и XYZ анализ ассортимента.	67

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность проблемы совершенствования сбытовой деятельности, обусловлена тем, что современный период развития рынка характеризуется определенной диалектикой противоречий, которые могли бы иметь место и ранее, но наиболее остро проявились именно сегодня - по мере усиления конкуренции и насыщения самого рынка. Следует обратить внимание на тот факт, что эффективность и потенциал развития сбытовой деятельности зависят не только от стратегии и интенсивности роста операторов рынка, но и от оценки их рыночной привлекательности.

В отечественной литературе в течении последнего десятилетия вопросам, связанным с совершенствованием сбытовой деятельности уделено существенное внимание. Вопросы данной проблематики, представляющие безусловный интерес для науки и практики, нашли свое отражение, прежде всего в трудах ученых. Имеющиеся разработки посвящены сбытовой деятельности в различных сферах, основанные на различных подходах.

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

Важно рассматривать проблемы управления сбытом в контексте менеджмента и маркетинга, усматривая в нем наиболее адекватную систему организации производственно-сбытовой деятельности предприятия, стремящейся к

упрочению своих позиций на рынке, повышению конкурентоспособности и максимизации прибыли. Идеальной является такая расстановка дела, когда имеют место глубокая интеграция и взаимное переплетение сбытовой деятельности, менеджмента и маркетинга между собой и с другими хозяйственными функциями предприятия. Учитывая и оценивая влияние маркетинга на процесс организации и управления сбытом, управляющий по сбыту и его сотрудники более успешно выступают на рынке.

Сбытовая деятельность предполагает самое тесное сотрудничество с торговыми посредниками на основе прочных долговременных связей и информационного обмена, согласованных мероприятий по изучению рынка, формированию спроса и стимулированию сбыта. Для товаропроизводителя в этом случае самое главное – правильно определить наиболее эффективный канал сбыта, а значит, и торгового посредника-оптовика или розничное предприятие, соотносясь с характером и потребительским назначением своей продукции, финансовыми возможностями и т.п.

Целью бакалаврской работы является анализ и совершенствование сбытовой политики торгового предприятия.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты управления сбытовой деятельностью предприятия;
- провести анализ внешней и внутренней среды предприятия;
- выполнить анализ современного состояния системы управления сбытом и элементов сбытовой политики;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы управления сбытом и элементов сбытовой политики.

Объектом исследования является система управления сбытовой деятельности магазина детских игрушек ИП Осиянова О.Н.

Предметом исследования является совершенствование сбытовой политики предприятия.

Источники информации: методическая, научная, учебная литература, статьи периодической печати, экономические показатели деятельности магазина детских игрушек ИП Осияновой О.Н. в период с 2017 по 2019 год.

Бакалаврская работа состоит из введения, 3-х глав, заключения, библиографического списка.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ СБЫТОВОЙ ПОЛИТИКИ

1.1 Сущность, составляющие и роль сбытовой политики

Сбытовая система производственного предприятия представляет собой совокупность субъектов сбытовой деятельности с определенными организационно-правовыми и экономическими характеристиками, выполняющими те или иные сбытовые функции.

Сбыт продукции является связующим звеном между производством, распределением и потреблением. Любая продукция производится в конечном счете для потребления, поэтому она должна быть не только изготовлена, но и реализована, то есть доведена до потребителя и оплачена последним.

Формирование сбытовой политики основано на использовании элемента комплекса маркетинга «доведение продукта до потребителя», характеризующего деятельность организации, направленную на то, чтобы сделать продукт доступным целевым потребителям.

Главным содержанием элемента комплекса маркетинга «доведение продукта до потребителя» является выбор оптимальной схемы доставки продукта от производителя к потребителю, ее физическое воплощение, называемое физическим распределением или товародвижением (организация транспортировки, хранения, обработки груза), а также послепродажное (сервисное) обслуживание потребителей. В этих направлениях формируется и определенная сбытовая политика, которая включает как стратегические, так и тактические сбытовые решения. К стратегическим решениям можно отнести следующие:

- 1) определение, по каким каналам и в каких пропорциях следует осуществлять сбыт (продажи) продуктов.
- 2) определение, если это целесообразно, форм интеграции участников процесса товародвижения.
- 3) выбор методов ведения сбыта.
- 4) образование логистической маркетинговой системы.

К числу тактических сбытовых решений, принимаемых достаточно часто или регулярно в зависимости от изменения внешних и (или) внутренних условий, можно отнести следующее:

1) адаптация каналов сбыта под текущие условия внешней среды и возможности организации.

2) оптимизация (если рынок является рынком производителя) числа покупателей (клиентов).

3) осуществление оперативной сбытовой деятельности.

Основными элементами сбытовой политики являются следующие:

- транспортировка продукции – её физическое перемещение от производителя к потребителю;
- доработка продукции – подбор, сортировка, сборка готового изделия и прочее, что повышает степень доступности и готовности продукции к потреблению;
- хранение продукции – организация создания и поддержание необходимых её запасов;
- контакты с потребителями – действия по физической передаче товара, оформлению заказов, организации платёжно-расчетных операций, юридическому оформлению передачи прав собственности на товар, информированию потребителя о товаре и фирме, а также сбору информации о рынке.

Одним из ключевых вопросов доведения продукта до потребителя является выбор для различных видов продукта типа канала распределения, иногда называемым каналом маркетинга или направлением сбытовой политики предприятия.

Под каналом распределения понимается ряд организаций или отдельных лиц, включенных в процесс, делающий продукты доступными для использования или потребления индивидуальными потребителями или отдельными организациями; это путь, по которому товары движутся от производителя к потребителю. Участники канала распределения выполняют следующие функции: со-

бирают и распространяют маркетинговую информацию; стимулируют сбыт; устанавливают контакты; подгоняют продукт под требования потребителей (сортировка, сборка, упаковка); проводят переговоры; транспортируют и хранят товары; финансируют функционирование канала; принимают на себя риск за функционирование канала.

Любой канал характеризуется наличием следующих потоков: физических продуктов, собственности на них, платежей, информации и продвижения продукта. В каналах сферы услуг циркулируют нематериальные продукты (услуги, идеи, знания).

Каналы распределения можно охарактеризовать числом уровней канала. Уровень канала – любой посредник, который выполняет определенную работу по приближению товара и права собственности на него к конечному покупателю. Число независимых уровней определяет длину канала распределения. Самым простым является канал прямого маркетинга, состоящий из производителя, продающего товар непосредственно потребителю.

Торговые посредники, помимо непосредственных продаж, помогают заключать торговые сделки; выбрать ассортимент производимых продуктов, в наибольшей степени соответствующий запросам потребителей; организуют накопление, сортировку и хранение продуктов в местах наиболее выгодных для потребителей; могут предоставлять финансовые услуги, обучать потребителей эффективно использовать купленные продукты, снижая таким образом затраты производителей; предоставлять необходимую информацию, в частности, по оценке потребителями ранее купленных продуктов. Торговые посредники ближе к рынку, чем производители, и могут предоставлять им информацию об изменении запросов потребителей и условий конкуренции. С организационной точки зрения выделяют обычные каналы распределения; вертикальные маркетинговые системы и горизонтальные маркетинговые системы[4].

Обычный канал распределения состоит из одного или более независимых производителей, оптовых и розничных торговцев, каждый из которых в независимом бизнесе максимизирует свою прибыль без учета возможности получения максимальной прибыли для данного канала как целого; этот канал включает в свой состав независимые организации, не имеющие явно выраженных лидирующих позиций и подверженные чаще всего конфликтам.

В практике маркетинга различают различные системы сбыта (таблица 1).

Таблица 1 Виды систем сбыта.

Вид системы сбыта	Сущность
Простая	Наличие только производителя и потребителя
Сложная	Состоит из собственных и сбытовых филиалов, дочерних филиалов, независимых посредников, оптовых и розничных фирм
Традиционная	Состоит из независимых производителя, одного или нескольких оптовых, а также розничных продавцов. Их основная цель – получение максимума прибыли на своем участке цепи сбыта
Вертикальная В том числе: корпоративная - договорная - управляемая администратором	Состоит из производителя, одного или нескольких оптовых, а также розничных продавцов, объединенных едиными целями и интересами, а потому действует как система. Один из участников обычно играет главенствующую роль: - действует в рамках организационной структуры предприятия; - действует в рамках договорных отношений, координирующих программ; - действует в рамках влияния одного из участников.
Горизонтальная	Представляет собой объединение двух или более предприятий при совместном освоении данного рынка
Многоканальная	Предполагает использование и прямых и косвенных методов сбыта; торговля организуется через собственную сбытовую сеть, а также через независимых посредников.

Вертикальная маркетинговая система (ВМС) – структура канала распределения, в которой производители, оптовые и розничные торговцы действуют как единая система.

Один из членов канала либо является владельцем других, либо имеет контракты с ними, либо обладает достаточной силой для обеспечения полного сотрудничества. ВМС является частным случаем вертикально интегрированных хозяйственных систем, которые в сферу своего управленческого воздействия включают также производство и поставку ресурсов, необходимых для ведения производственно-хозяйственной деятельности.

Под горизонтальной маркетинговой системой понимается соглашение между несколькими организациями одного уровня канала распределения о совместных действиях с целью использования появляющиеся при этом новые маркетинговые возможности. В рамках такого соглашения организации могут объединить свои капиталы, производственные и маркетинговые ресурсы. Участниками соглашения могут быть как неконкурирующие, так и конкурирующие организации.

В канале распределения функционируют самые различные организации. Когда между ними нет согласия относительно целей и содержания их деятельности, а также вознаграждения за нее, в канале возникают конфликты. Эти конфликты бывают горизонтальными и вертикальными. Первые возникают между организациями одного уровня канала, например, между дилерами, обслуживающими одного производителя. Вторые – между различными уровнями одного канала, например, между производителем и дилерами. Члены канала могут предъявить производителям претензии относительно качества товара и выполнения графика его отгрузки. Производители и розничные торговцы могут быть недовольны тем, что кто-то из оптовиков не склонен координировать с ними свою деятельность и т.п. Хотя единых рецептов гашения таких конфликтов не существует, для установления в канале духа кооперации должны быть

выполнены по крайней мере два условия. Первое – предполагает установление четких ролей всем участникам канала, касаясь как нормы прибыли, так и обязанностей ими выполняемых. Второе – заключается в разработке определенных мер по координации деятельности участников канала, что обычно предполагает наличие лидера в канале и доброй воли со стороны других его участников.

Для того чтобы стать лидером канала распределения, у одного из его участников, помимо желания управлять эффективностью канала, должна быть возможность влияния на других участников канала.

Обычно в качестве лидера канала распределения вступает один из производителей, который предоставляет участникам канала финансовую помощь, дает деловые советы, помогает заключать контракты и проводить рекламную кампанию.

Выбор каналов распределения осуществляется на основе экономических критериев – сравнение объема реализации с затратами на создание и функционирование канала, с точки зрения возможностей контролировать деятельность канала распределения и адаптировать его под сбыт новых продуктов или под работу на новых условиях

При оценке канала сбыта учитывают следующие факторы:

- объем товаров, пропускаемый данным каналом (продажа и перепродажа);
- приемлемый уровень цен для конечного потребителя, где оценка производится с двух позиций: конкурентов и покупателей;
- вложения, требуемые для функционирования канала необходимой мощности.

Основные этапы сбытовой политики:

- 1) планирование мероприятий по продаже товаров или услуг (определение основных каналов распределения, посредников и т.п.);
- 2) обеспечение необходимого количества товаров;

- 3) реализация продукции через установленные каналы распределения;
- 4) осуществление контроля за проведением мероприятий по сбыту;
- 5) анализ слабых сторон и принятие мер по их устранению.

1.2 Формирование решений по товародвижению

От грамотной концепции реализации продуктов предприятия зависит его эффективное функционирование.

От того как управляют сбытовой деятельностью зависит успех на рынке реализации товара, так как и вся производственная деятельность.

В управлении сбытом, нужно уметь прогнозировать и вводить важные корректировки исходя из ситуации на рынке. Это важно сегодня, когда Россия вошла в экономический кризис со всевозможными санкциями. Это требует разработку новых методик управления процессами сбыта.[29]

Необходимо изучить рынок, рассмотреть конкурентные среды, исследовать потребительский спрос, а также воздействовать на выбор целевого рынка и сегментацию, разработку товарной и коммуникационной политики, прежде чем найти посредников и определить каналы сбыта[31]. После выявления всех нюансов состояния рынка можно перейти к политике сбыта.

При разработке сбытовой политики специалистам необходимо обратить внимание на такие важные направления, как:

- совершенствование алгоритма контроля при планировании объемов реализации продукции;
- совершенствование методов контроля выполнения программ реализации продукции[32];
- присвоение группы риска заказчику;
- формирование базы данных на покупателей.

очевидно, что данная деятельность не стоит на месте, а совершенствование каналов реализации товара – это одна из задач сбытовой политики[33]. А совершенствование сбыта – это постоянный поиск наиболее лучших приемов и путей развития, а также выявление проблемных зон на основании непрерывной

оценки соответствия системы контроля внутренним и внешним условиям функционирования организации. Что бы выстроить эффективную сбытовую политику необходима грамотная сбытовая стратегия.

Прямой маркетинг - это форма рекламы, при которой организации напрямую общаются с клиентами с помощью различных средств массовой информации, включая текстовые сообщения на мобильных телефонах, электронную почту, веб-сайты, онлайн-рекламу, маркетинг баз данных, рекламные листовки, распространение каталогов, рекламные письма и целевую рекламу на телевидении, в газетах и журналах. ну и наружная реклама. Среди практикующих это также известно как прямой ответ.

Непрерывный контроль сбытовой деятельности предприятия, оптимизация процессов планирования объемов продаж, контроль за реализацией программы сбыта, системой коммерческого кредитования позволят добиться эффективной работы подразделения маркетинга предприятия в условиях жесткой конкуренции .

Подробно разработанная и документально оформленная политика сбыта. Является действенным инструментом текущего, последующего контроля за сбытовой деятельностью предприятия и его положением на конкурентном сегменте рынка.

Исходя из того что было сказано ранее адекватное стратегическое управление процессом сбыта – это единственное, что позволит предприятиям работать качественно: формировать долгосрочные взаимовыгодные экономические связи, быстро и гибко реагировать на изменения на внешнем рынке, сохранять свои позиции на различных сегментах рынка и приобретать преимущества над конкурентами. Для оптимизации результатов в области совершенствования сбыта целесообразно постоянно отслеживать такие маркетинговые переменные, как ассортимент предлагаемых товаров и установление на них соответствующих цен, налаживание системы распределения по различным сегментам рынка, эффективное стимулирование продаж и т.п.

В хозяйственной деятельности предприятия существует немало вопросов, являющихся важными и требующими внимания со стороны руководства. Но именно сбыт показывает эффективность всех предшествующих ему этапов, сбыт является тем итоговым, ключевым звеном, который определяет результат производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Для стимулирования сбыта используются маркетинговые коммуникации как в средствах массовой информации, так и в средствах массовой информации в течение заранее определенного ограниченного времени, чтобы повысить потребительский спрос, стимулировать рыночный спрос или улучшить доступность продукта.

Продажа продукта зависит от продажи продукта. Личная продажа - это метод, при котором компании отправляют своих агентов потребителю, чтобы он лично продавал продукцию. Здесь обратная связь незамедлительна, и они также создают доверие с клиентом, что очень важно.

Таким образом, можно сделать вывод, что для создания эффективной сбытовой политики, она должна быть готова к резким корректировкам в условиях быстро развивающегося рынка, а также к переменам в потребительской среде, должна учитывать изменяющуюся среду функционирования, использовать новые методы продвижения и управления.

1.3 Направления совершенствования сбытовой политики торгового предприятия.

Для получения максимального эффекта от деятельности организации важно постоянно проводить работу по совершенствованию сбытовой деятельности. Разработка мероприятий по совершенствованию должна базироваться на результатах оценки эффективности сбытовой работы по всем ее направлениям.

Одним из направлений повышение эффективности сбытовой деятельности является стимулирование сбыта. Стимулирование сбыта - использование многообразных средств стимулирующего воздействия, призванных ускорить или усилить ответную реакцию рынка. К ним относятся стимулирование потре-

бителей (распространение образцов, купоны, упаковки, премии, конкурсы, демонстрации), стимулирование сферы торговли (зачеты за закупку, предоставление товаров бесплатно, зачеты дилерам за включение товара в номенклатуру, проведение совместной рекламы) и стимулирование собственного торгового персонала фирмы (премии, конкурсы, конференции продавцов)[36]. К средствам стимулирования сбыта прибегает большинство организаций. Они наиболее эффективны в сочетании с рекламой.

Стимулирование сбыта достигается разнообразными средствами. При выборе их учитывают и тип рынка, и конкретные задачи в, и конкретные задачи в сфере стимулирования, и существующую конъюнктуру, и рентабельность каждого средства. К одним из важнейших направлений совершенствования сбытовой деятельности относятся:

- расширение рынков сбыта;
- расширение ассортимента выпускаемой продукции;
- стимулирование сотрудников сбытовой службы предприятия;
- выставки и ярмарки как разовые мероприятия по стимулированию;
- реклама как метод стимулирования сбыта.

Расширение рынка сбыта - одно из направлений организации сбыта продукции в любой компании. В идеале каждая компания стремится занять на рынке доминирующее положение, а для этого в числе прочих мероприятий необходимо вести работу по поиску и привлечению новых клиентов, расширять спрос на свою продукцию, находить новые способы ее потребления, вести борьбу с конкурентами. Расширение рынка сбыта подразумевает как нахождение для выпускаемого товара новых рынков, так и охват новых сегментов существующего рынка. В первом случае расширение рынка сбыта может проводиться путем выхода на рынки других уровней - на региональный, национальный, международный. Во втором случае расширение рынка сбыта осуществляется путем выпуска модернизированных версий товара, которые ориентированы на конкретные группы потребителей.

Расширение рынка сбыта предусматривает применение различных стратегий. Стратегическими задачами при расширении рынка сбыта является:

1) Привлечение новых покупателей. Выпускаемый компанией товар или оказываемая услуга всегда имеют потенциал в плане привлечения новых клиентов и покупателей, которые по каким-либо причинам пока не знали о товаре (услуге) или не владели необходимой информацией об их свойствах, или откладывали приобретение товара ввиду его высокой цены.

2) Нахождение новых способов использования продукции компании. Даже один новый способ использования товара способен значительно расширить рынок сбыта. А если такие способы находятся регулярно, то компании гарантированы высокие объемы продаж и колоссальная прибыль.

3) Расширение рынка сбыта за счет интенсификации использования выпускаемого товара. К этой стратегии относится воздействие на психологию потребителя, которого убеждают в том, что увеличение потребления продукта увеличивает пользу, которую продукт приносит, и повышает его эффективность.

Расширение ассортимента продукции - это выпуск абсолютно нового вида продукции для рынка или для конкретного предприятия (выпуск продукции, не производимой предприятием ранее). Расширение ассортимента продукции для достижение положительного эффекта в обязательном порядке должно сопровождаться исследованием потребительских предпочтений, поскольку выпуск новых видов продукции должен быть обоснован наличием спроса со стороны потребителей.

Исследование потребительских предпочтений представляет собой способ исследования, направленный на понимание поведения и предпочтения потребителей, угроз и возможностей для бизнеса. Главная цель при проведении исследования потребительских предпочтений - это снижение неопределённости при принятии тех или иных управленческих решений в сфере сбыта продукции.

Главными задачами исследования потребительских предпочтений являются:

- определение потенциальной и текущей ёмкости рынка;
- анализ конкурентов - позволяет понять, какие стратегии и тактики следует применять в бизнесе, учитывать поведение конкурирующих предприятий;
- определение динамики и долей основных игроков на рынке;
- анализ потребителей - позволяет скорректировать цены и адаптировать их под запросы потребителей, оптимизировать рекламную политику и каналы продвижения.

Стимулирование сотрудников сбытовой службы предприятия. К мероприятиям по внутрифирменному стимулированию сбыта можно отнести:

введение или увеличение премий наиболее активным и эффективно работающим сотрудникам сферы сбыта;

внедрение и совершенствование системы мотивации руководителей сбытовых подразделений;

изменение системы оплаты труда сотрудников сферы сбыта в сторону усиления зависимости их доходов от объема продаж.

Выставки и ярмарки как разовые мероприятия по стимулированию сбыта. Стимулирование сбыта может включать проведение торговых ярмарок или выставок, на которых возможны встречи покупателя и продавца при удобных для них обстоятельствах. Продавец может организовать экспозицию, где не только будет представлена его продукция, но и создана обстановка радушия для покупателя. В таких располагающих условиях у покупателя может сформироваться благоприятное впечатление о компании.

Реклама как метод стимулирования сбыта. Реклама продукции и деятельности предприятия - это важнейшая составная часть комплекса маркетинговых мероприятий, является методом стимулирования сбыта и, как следствие, своеобразный выход на потребителя.

Эффективность работы и использования средств стимулирования сбыта во многом зависит от постановки целей и планирования стимулирования сбыта.

Целями стимулирования сбыта могут быть:

- повышение объема продаж на непродолжительный срок;
- завоевание рынка на длительный период;
- привлечение новых потребителей;
- укрепление позиции товара на рынке.

Для завоевания установленных целей в коммерческой деятельности нужны ежедневные энергичные мероприятия (рассылка рекламной информации, встречи, объявления, звонки и т. д.).

2. АНАЛИЗ СБЫТОВОЙ ПОЛИТИКИ МАГАЗИНА ДЕТСКИХ ИГРУШЕК ИП ОСИЯНОВОЙ О.Н.

2.1 Краткая характеристика ИП Осияновой О.Н.

Полное наименование объекта прохождения учебной практики: Супермаркет Детский мир ИП Осиянова О.Н. Юридический адрес: г. Тында, Фестивальная ул., 4.

Осиянова Ольга Николаевна зарегистрирована в качестве индивидуального предпринимателя 29.03.2004 г. Основным видом деятельности ИП Осияновой О.Н. является торговля розничная играми и игрушками в специализированных магазинах (ОКВЭД 47.65). Помимо указанного вида деятельности, ИП Осиянова О.Н. осуществляет деятельность в следующих сферах:

- торговля розничная прочими пищевыми продуктами в специализированных магазинах;
- торговля розничная книгами в специализированных магазинах;
- торговля розничная косметическими и товарами личной гигиены в специализированных магазинах;
- аренда и управление собственным или арендованным жилым недвижимым имуществом;
- аренда и управление собственным или арендованным нежилым недвижимым имуществом.

Не смотря на широкий перечень видов деятельности, в настоящее время, единственным видом деятельности ИП Осияновой О.Н., является розничная торговля играми и игрушками в специализированных магазинах.

По состоянию на 01.01.2020 г., численность персонала ИП Осияновой О.Н. составляет 15 чел. Организационная структура экономического субъекта представлена на рисунке 4.

Организационная структура управления ИП Осияновой О.Н. построена по линейному типу. В компании соблюдается четкая иерархия управления, что

характерно для малого бизнеса с незначительной численностью персонала и небольшими объемами деятельности. Горизонтальные связи представлены коммуникациями сотрудников одного или разных отделов, находящихся на одной ступени организационной структуры компании.



Рисунок 4 – Организационная структура ИП Осияновой О.Н.

Для изучения результатов коммерческой деятельности ИП Осияновой О.Н., в таблице 2 представлена динамика основных экономических показателей за 2017 – 2019 гг.

Таблица 2 - Динамика основных экономических показателей за 2017 – 2019 гг.

Показатели	Значения показателей, тыс. руб.			Изменения 2019 г. к 2017 г	
	2017 г.	2018 г.	2019 г	абсолютные, тыс. руб.	относительные, %
1	2	3	4	5	6
Среднегодовая стоимость основных средств	535,5	764,5	903,5	368	68,72
Среднегодовая стоимость имущества	1974	2296	2665	691	35,01
Оборотные активы	1493	1569	1953	460	30,81
в том числе:					
- запасы	653	835	1248	595	91,12
- дебиторская задолженность	686	394	441	-245	-35,71
Собственный капитал	832	1301	1751	919	110,46
в том числе:					
- нераспределенная прибыль	832	1301	1751	919	110,46
Заемный капитал	1244	1214	1063	-181	-14,55
в том числе:					
- краткосрочные обязательства	1244	1214	1063	-181	-14,55
Выручка	5282	5768	6352	1070	20,26
Себестоимость	4643	4758	5713	1070	23,05

Продолжение таблицы 2

Прочие доходы	-	-	-	-	-
Прочие расходы	32	17	12	-20	-62,50
Прибыль до налогообложения	388	469	450	62	15,98
Налог при применении ЕНВД	154	154	154	-	x
Чистая прибыль	234	315	296	62	26,49

В анализируемом периоде наблюдается увеличение среднегодовой стоимости основных средств ИП Осияновой О.Н. на 368 тыс. руб., что свидетельствует об увеличении производственного потенциала индивидуального предпринимателя. Увеличение среднегодовой стоимости имущества организации произошло на 691 тыс. руб. (35,01 %) свидетельствует об увеличении имущественного потенциала индивидуального предпринимателя.

Также отметим увеличение стоимости оборотных активов ИП Осияновой О.Н. на 460 тыс. руб. (30,81 %), что обусловлено увеличением запасов на 595 тыс. руб., что в совокупности с ростом выручки от реализации свидетельствует об увеличении масштабов деятельности компании. Следует отметить, что согласно нормам действующего законодательства, индивидуальные предприниматели не формируют уставный капитал, поэтому собственный капитал компании полностью представлен нераспределенной прибылью.

Положительной тенденцией является рост собственного капитала компании и снижение заемного капитала, что свидетельствует о снижении финансовой зависимости компании от внешних кредиторов.

Отрицательной тенденцией является превышение темпа роста себестоимости от реализации (увеличение показателя произошло на 23,05 %) над темпом роста выручки от продаж (увеличение показателя произошло в 2,09 раза).

Следует отметить положительную динамику товарооборота, увеличение показателя произошло на 1 070 тыс. руб., что составляет 20,26 % в относительном выражении. Рост указанного показателя свидетельствует о росте потребительского спроса на товары компании. В последнее время очевиден рост рынка товаров для детей. Российский рынок детских игрушек считается одним из самых перспективных и оценивается в 500000000 долларов, в то время как миро-

вой рынок игрушек оценивается почти 90 млрд. долларов. По оценкам весь объем рынка детских товаров в РФ составляет менее 1% от мирового объема продаж игрушек.

Несмотря на это, национальный рынок игр для детей растет на 25-30% в год. Связано это с ростом показателей рождаемости и благосостояния населения за последние годы. Однако, увеличение доли российской продукции на рынке происходит медленнее.

Самым крупным поставщиком детских товаров является Китай: 70% игрушек, представленных на национальном рынке. На 2м месте по производительности Европа: 20% игрушек. Российские производители: всего около 10% производимых детских игрушек (Рисунок 2).



Рисунок 2 – Поставщики детских игрушек в России.

На отечественном рынке представлены различные виды детских игр и различные детские игрушки: 40% – куклы и всевозможные плюшевые звери, 22% – конструкторы, 20% – видеоигры, 8% – технические игрушки, машинки и 10% – настольные игры и паззлы, развивающие игрушки (Рисунок 3).

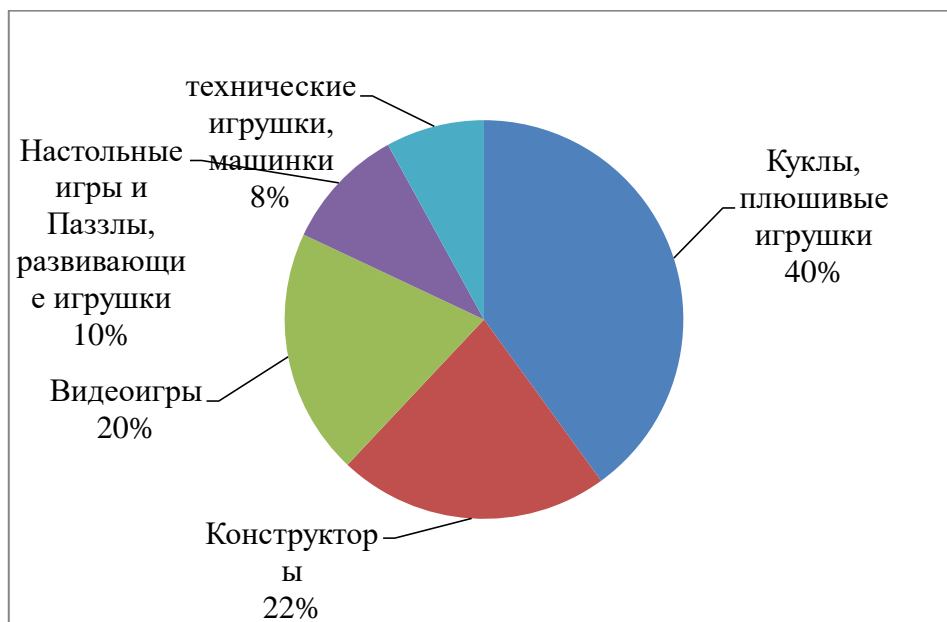


Рисунок 3 – Виды детских игрушек на отечественном рынке.

Современный потребитель все большее внимание уделяет развивающим играм, а популярность моделей технических средств (самолеты, танки, машинки) падает. Производство пластиковых игрушек не успевает за спросом, так что на каждые 7 импортных кукол приходится одна российская.

Мягкие игрушки для детей отечественного производства дешевле китайских на 10–15%, но их заказывают в основном магазины маленьких городов. Самые дорогие привозные мягкие игрушки для детей – западные.

Существуют малопопулярные рынки, где еще не активно ведут себя иностранные игроки. Это развивающие игрушки, интеллектуальные, музыкальные, настольные, спортивные игры.

Чтобы увеличить долю российской продукции на рынке детских игрушек нашим производителям нужно обратить свое внимание и заняться освоением именно этих сегментов рынка детских игрушек.

40% детей 4-6 лет выбирают игрушки самостоятельно, 40% совместно с родителями, а 20% детей игрушки выбирают родители (Рисунок 4).

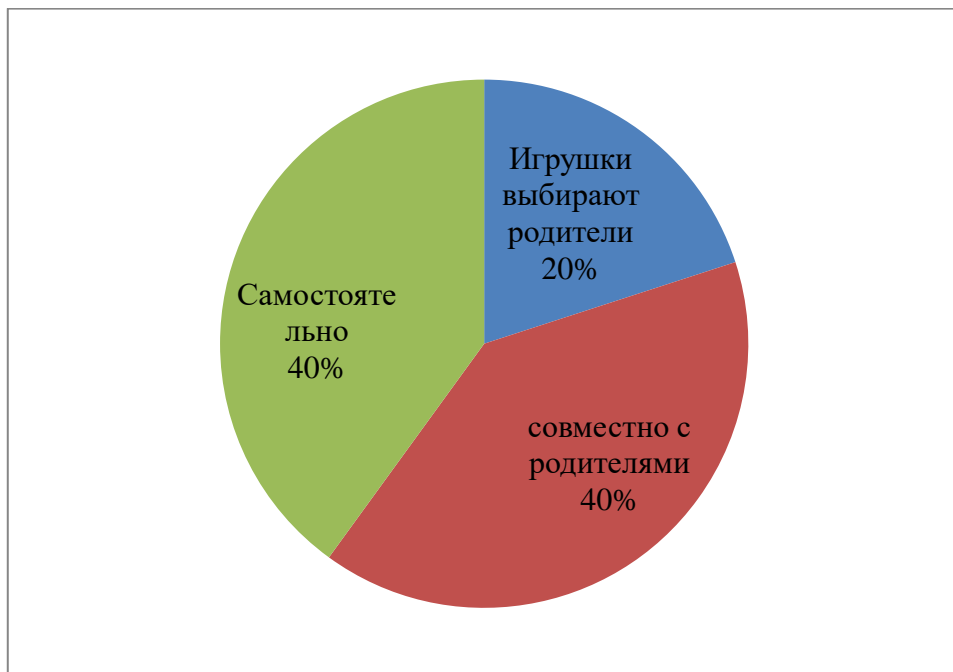


Рисунок 4 – Самостоятельность детей 4-6 лет выбора детских игрушек.

При выборе и покупке детской игрушки родители руководствуются разными факторами. Родители детей до 3 лет: безопасность изделия (детской игрушки), развивающие функции игрушки, предпочтения ребенка. Для более взрослых детей: сначала желания ребенка, потом развивающие возможности игрушки (т.е. развивающие игрушки).

Более 60% покупок для детей в Москве и СПб совершается на рынках. Лишь 30% родителей покупают товары в детских магазинах. Причем большая часть принадлежит торговым сетям: «ТД «Петралайн Той», «Мультик», Mothercare, «Кенгуру», «Маугли», «Кроха», «Вырастай-ка», «Маленький гений».

Причиной совершения покупок на рынке является невысокий доход родителей и высокие цены в детских магазинах. Таким образом, покупатель со средним достатком давно ждет возникновения магазинов «нового типа» т. е.

Таким образом можно сделать следующие выводы:

Национальный рынок игрушек растет на 20-30% в год.

Структура отечественного рынка игр и забав по странам-производителям: 70% детских игрушек – Китай, 20% – Европа, 10% – Россия.

В структуре отечественного рынка игрушек преимущественную долю занимают куклы -40%, 22% – конструкторы, 20% – видеоигры, 10% – настольные игры, развивающие игрушки и паззлы, 8% – технические игрушки.

Основные покупатели детских игрушек: родители с детьми 3-6 лет (45,3%); родители с детьми 0-3 года – 43,2%, родители с детьми 7-9 лет – 34,3%, родители с детьми 10-12 лет – 23,7%, родители с детьми 13-15 лет – 12,3%.

ИП Осиянова О.Н. осуществляет розничную торговлю играми и игрушками, данный вид деятельности позволяет индивидуальному предпринимателю применять специальный налоговый режим единый налог на вмененный доход (ЕНВД). Величина налога определяется на основе Следует отметить, что применение ЕНВД в розничной торговле определяет обязанность налогоплательщика рассчитывать налог, исходя из торговой площади, с учетом значений коэффициентов-дефляторов К1 и К2, величины которых определяются на законодательном уровне. Расчет ЕНВД осуществляется на основании следующей формулы:

$$\text{ЕНВД} = (\text{НБ} \times \text{Ст}) - \text{Вз}, \quad (1)$$

Где

НБ – налоговая база;

Ст – ставка налога (15 %);

Вз – страховые взносы.

Величина налоговой базы определяется по следующей формуле:

$$\text{НБ} = \text{ВД} = \text{БД} \times \text{ФП} \times \text{К1} \times \text{К2}, \quad (2)$$

где

ВД – вмененный доход;

БД – базовая доходность (для розничной торговли, величина показателя составляет 1800 руб. / кв. м.);

ФП – физический показатель (для розничной торговли, это площадь торгового помещения);

К1 – коэффициент дефлятор (в 2018 г. составляет 1,868);

К2 – коэффициент дефлятор (согласно приложению № 2 к решению Благовещенской городской Думы от 29.11.2007 г. № 35/134 «О введении системы налогообложения в виде единого налога на вмененный доход для отдельных видов деятельности на территории муниципального образования города Благовещенска», величина коэффициента составляет 0,5 для торговой деятельности).

В связи с неизменностью исходных данных для расчетов, налог при применении ЕНВД в анализируемом периоде не изменился.

В анализируемом периоде наблюдается увеличение результата от хозяйственной деятельности ИП Осияновой О.Н.. Положительной тенденцией является снижение величины прочих расходов организации на 20 тыс. руб. (62,50 %). Также отметим положительную динамику чистой прибыли организации, увеличение произошло на 62 тыс. руб. (26,49 %).

2.2 Анализ внешней среды ИП Осияновой О.Н.

Конкурентами ИП Осияновой О.Н. являются следующие организации, осуществляющие аналогичные виды деятельности:

- магазин «Мое солнышко». Директор магазина зарегистрирован в качестве индивидуального предпринимателя, осуществляющего деятельность с 2014 г. Ассортимент товаров в магазине представлен детской одеждой для детей в возрасте от 0 до 12 лет, наборами на выписку, игрушками, а также канцелярскими принадлежностями.

Форма продажи в магазине «Мое солнышко» организовано по принципу шаговой доступности. Среднесписочная численность персонала магазина на 31.12.2018 г. – 3 чел.;

- магазин «Непоседы». Организация зарегистрирована в качестве юриди-

ческого лица (ООО «Непоседы»), деятельность осуществляется в 2011 г. Ассортимент товаров в магазине, представлен преимущественно детскими игрушками для детей разных возрастов. При этом присутствуют и другие ассортиментные группы (детская одежда, канцелярские товары и др.), но в узком ассортименте.

Форма продажи товаров в ООО «Непоседы» осуществляется в форме частичного самообслуживания (потребители имеют возможность самостоятельно ознакомиться с представленным ассортиментом, а также привлечь продавца в целях помощи в выборе определенного товара);

- магазин «Детский каприз». Директор магазина зарегистрирован в качестве индивидуального предпринимателя, осуществляющего деятельность в 2016 г. Форма продажи товаров в магазине – прилавочная торговля. Ассортимент товаров в магазине представлен преимущественно детской одеждой, также в ассортименте присутствует узкий перечень детских игрушек и канцелярских товаров.

В таблице 3 представлена сравнительная характеристика рассмотренных организаций.

Таблица 3 – Сравнительная характеристика организаций, осуществляющих розничную продажу игр и игрушек в г. Тында Амурской области

Критерии оценки	ИП Осиянова О.Н.	Магазин «Мое солнышко»	ООО «Непоседы»	Магазин «Детский каприз»
Организационно-правовая форма	Общество с ограниченной ответственностью	Индивидуальный предприниматель	Общество с ограниченной ответственностью	Индивидуальный предприниматель
Период работы	с 2013 г.	с 2014 г.	с 2011 г.	с 2016 г.
Специализация	Детские товары (одежда, игрушки, канцелярские товары)	Детские товары (одежда, игрушки, канцелярские товары)	Детские игрушки	Детская одежда
Ассортимент	Широкий ассортимент товаров	Широкий ассортимент товаров	Узкий перечень ассортиментных групп с широким перечнем товарных позиций	Широкий ассортимент основных групп товаров

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4	5
Режим работы	с 9.00 до 19.00, без перерывов и выходных	с 10.00 до 20.00, без перерывов и выходных	с 10.00 до 19.00, без перерывов и выходных	с 9.00 до 20.00, без перерывов и выходных
Форма продажи товаров	Частичное самообслуживание	Прилавочная торговля	Частичное самообслуживание	Прилавочная торговля
Численность персонала, чел.	15	8	6	12
Товарооборот, тыс. руб.	6 352	6 500	8 740	4 590

Согласно представленным сведениям, ИП Осиянова О.Н. имеет большой товарооборот, что определяется более высоким спросом на товары рассматриваемой организации, чем у конкурентов.

Также необходимо отметить, что у ИП Осияновой О.Н. осуществляется комплекс мероприятий, направленных на выявление потребительских предпочтений в отношении ассортимента, качества товаров и ценовой политики организации.

В современных условиях, существует множество методик оценки конкурентоспособности организаций, одной из основных таких методик, является «звезда (многоугольник) конкурентоспособности». Указанная методика оценки конкурентоспособности организации предполагает ее оценку на основе следующих критериев: качество, цены, финансы, сбыт, послепродажное обслуживание, внешняя политика, предпродажная подготовка, концепция.

В качестве метода оценки выбран балльный метод, использована десятибалльная шкала по нарастающему принципу (чем больше результат оценки, тем выше конкурентоспособность организации). Для каждого критерия определена значимость в долях, общая сумма долей составляет «1». Итоговым показателем оценки, является взвешенная оценка, представляющая собой произведение значимости критерия и оценки показателя в баллах. Результаты оценки конкурентоспособности ранее рассмотренных организаций, представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Оценка конкурентоспособности организаций, присутствующих на рынке игр и игрушек г. Тынды Амурской области

Критерии оценки	Значимость (доли)	Результаты оценки							
		ИП Осиянова О.Н.		Магазин «Мое солнышко»		ООО «Непоседы»		Магазин «Детский каприз»	
		Балл	Взвешенная оценка	Балл	Взвешенная оценка	Балл	Взвешенная оценка	Балл	Взвешенная оценка
Качество	0,16	9	1,44	8	1,28	8	1,28	7	1,12
Цены	0,14	7	0,98	9	1,26	8	1,12	8	1,12
Финансы	0,14	9	1,26	7	0,98	8	1,12	6	0,84
Сбыт	0,15	9	1,35	8	1,2	8	1,2	7	1,05
Послепродажное обслуживание	0,12	7	0,84	8	0,96	7	0,84	7	0,84
Внешняя политика	0,1	8	0,8	7	0,7	6	0,6	6	0,6
Предпродажная подготовка	0,12	7	0,84	8	0,96	7	0,84	8	0,96
Концепция	0,07	8	0,56	8	0,56	9	0,63	9	0,63
Итого	1,00	64	8,07	63	7,9	61	7,63	58	7,16

Согласно результатам проведенной оценки конкурентоспособности, наибольшим уровнем конкурентоспособности, среди рассмотренных организаций, обладает ИП Осиянова О.Н., конкурентными преимуществами деятельности организации, являются: качество, финансы и сбыт. «Низкими показателями» конкурентоспособности ИП Осиянова О.Н., в отношении которых следует разработать мероприятия, направленные на их совершенствование, относятся: цены, послепродажное обслуживание, а также предпродажная подготовка.

Следует отметить, что магазин «Мое солнышко» и ООО «Непоседы» также имеют высокий уровень конкурентоспособности, но более низкий, чем у ИП Осияновой О.Н.. В качестве основного конкурентного преимущества деятельности магазина «Мое солнышко», определены цены, при этом «низкими показателями» конкурентоспособности организации, являются финансы и внешняя политика.

Особенности деятельности любой коммерческой организации складываются под влиянием факторов внешней среды. Данная группа факторов, по об-

щим правилам, подразделяется на политико-правовые, экономические, социально-демографические, а также технико-технологические факторы. Методика анализа факторов внешней среды, воздействующих на организацию, носит название «PEST-анализ», результаты которого в отношении ИП Осияновой О.Н. представлены в таблице 5.

Таблица 5 - PEST-анализ ИП Осияновой О.Н.

Политико-правовые факторы	Экономические факторы
1	2
<ul style="list-style-type: none"> - нормативно-правовое регулирование торговых организаций; - режим налогообложения; - нормативное законодательство в отношении защиты прав потребителей; - влияние политической ситуации в стране под воздействие мировых политических факторов; 	<ul style="list-style-type: none"> - уровень экономического развития г. Тынды Амурской области; - направления государственной поддержки субъектов малого бизнеса; - условия кредитования субъектов малого бизнеса в коммерческих банках; - уровень конкуренции в отрасли; - влияние макроэкономических факторов (к примеру, темпы роста инфляции, динамика ключевой ставки и др.);
Социально-демографические факторы	Технико-технологические факторы
<ul style="list-style-type: none"> - изменение потребительских предпочтений в отношении детских товаров; - влияние масс медиа и СМИ на изменение потребительских предпочтений в отношении детских товаров; 	<ul style="list-style-type: none"> - развитие средств автоматизации торговли; - разработка производителями новых средств защиты от несанкционированного выноса товаров; - создание новых средств и технологий в сфере управления персоналом;
<ul style="list-style-type: none"> - динамика численности населения г. Тынды Амурской области; - половозрастной состав; - уровень жизни населения г. Тынды Амурской области; 	<ul style="list-style-type: none"> - возможности электронного документооборота; - возможности электронного представления отчетности;

Представленные факторы внешней среды, несомненно, оказывают влияние на уровень развития, финансовое положение и иные особенности деятельности ИП Осияновой О.Н. Следует отметить, что на уровне организации реализуются меры, направленные на снижение негативного влияния факторов внешней среды:

- оптимизация системы налогообложения, посредством применения специального налогового режима – единый налог на вмененный доход (ЕНВД);
- реализация льгот, предоставляемых государством субъектам малого

бизнеса;

- оформление коммерческих кредитов по сниженным ставкам для субъектов малого бизнеса;

- изменение ассортимента товаров, исходя из диктуемых масс медиа ассортиментных групп;

- применение средств автоматизации учета в организации;

- реализация возможностей электронного представления отчетности в контролирующие органы и др.

При этом полностью сократить негативное влияние факторов внешней среды на уровне организации, невозможно.

2.3 Анализ внутренней среды ИП Осияновой О.Н.

Основными группами товаров, реализуемыми в ИП Осияновой О.Н., являются различные игры и игрушки для детей от 0 лет. Анализ динамики товарооборота ИП Осияновой О.Н. за 2017 – 2019 гг. представлен в таблице 6.

В анализируемом периоде наблюдается рост товарооборота у ИП Осияновой О.Н. на 1 070 тыс. руб. (20,26 %), в связи с ростом потребительского спроса на товары компании, как следствие реализации мер по оптимизации ассортимента товаров.

Таблица 6 – Динамика товарооборота ИП Осияновой О.Н. за 2017 – 2019 гг.

Наименование групп товаров	Значения показателей, тыс. руб.			Изменения показателей 2019 г. к 2017 г.	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	абсолютные, тыс. руб.	относительные, %
Игрушки для детей от 0 до 2 лет	1650	2351	2120	470	28,50
Куклы и другие игрушки для девочек от 3 лет	759	1630	990	231	30,47
Игрушки для мальчиков от 3 лет	1507	1171	1660	153	10,18
Настольные игры	546	382	1038	492	90,05
Конструкторы	820	233	544	-277	-33,72
Итого товаров	5282	5768	6352	1070	20,26

Наиболее существенный рост отмечен в отношении продаж игрушек для

детей от 0 до 2 лет, рост показателя составил 28,50 %. Увеличение показателя произошло в связи с совершенствованием ассортимента товаров и приобретением более качественных игрушек для детей младшего возраста. Также отмечен рост товарооборота в отношении остальных видов товаров, кроме конструкторов. Снижение величины товарооборота конструкторов произошло на 277 тыс. руб. (33,72 %), в связи с изменением потребительских предпочтений.

Наибольший удельный вес в анализируемом периоде в структуре товарооборота ИП Осияновой О.Н. представлен игрушками для детей от 0 до 2 лет (33,38 %), что обусловлено повышенным потребительским спросом на указанную группу товаров (таблица 7).

Также достаточно высокий удельный вес в структуре товарооборота ИП Осияновой О.Н. приходится на игрушки для мальчиков от 3 лет (26,13 %).

Следует отметить, что ассортимент товаров ИП Осияновой О.Н. корректируется на основе изменения потребительских предпочтений. Специально, анализ потребительского рынка у ИП Осияновой О.Н. не проводится, т.к. все необходимые сведения о потребительских предпочтениях, сотрудники компании определяют в процессе коммуникаций с потребителями.

Таблица 7 – Структура товарооборота товаров ИП Осияновой О.Н. за 2017 – 2019 гг.

Наименование групп товаров	Значение показателей, процент			Изменение показателей 2019 г. к 2017 г., процентный пункт
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	
Игрушки для детей от 0 до 2 лет	31,24	40,76	33,38	2,14
Куклы и другие игрушки для девочек от 3 лет	14,37	28,26	15,59	1,22
Игрушки для мальчиков от 3 лет	28,53	20,30	26,13	-2,40
Настольные игры	10,34	6,62	16,34	6,00
Конструкторы	15,52	4,04	8,56	-6,96
Итого товаров	100,00	100,00	100,00	-

Для определения положения товаров ИП Осияновой О.Н. на рынке игр и игрушек г. Тынды Амурской области, в таблице 8 представлен расчет доли рынка.

Таблица 8 – Расчет доли рынка игр и игрушек в г. Тында Амурской области за 2017 – 2019 гг.

Группы товаров	Объем продаж игр и игрушек в г. Тында Амурской области, тыс. руб.			Темпы роста рынка, %		Доля рынка, %		
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Игрушки для детей от 0 до 2 лет	5138	4912	5793	142,48	90,17	32,11	47,86	36,60
Куклы и другие игрушки для девочек от 3 лет	4359	4862	4268	214,76	60,74	17,41	33,53	23,20
Игрушки для мальчиков от 3 лет	4184	3657	4322	77,70	141,76	36,02	32,02	38,41
Настольные игры	3982	2559	3701	69,96	271,73	13,71	14,93	28,05
Конструкторы	5849	5632	5874	28,41	233,48	14,02	4,14	9,26
Прочие товары	3252	3848	3654	х	х	х	х	х
Итого товаров	26764	25470	27612	109,20	110,12	19,74	22,65	23,00

Таким образом, доля рынка ИП Осияновой О.Н. на рынке игр и игрушек г. Тынды Амурской области, составляет 23,00 % в 2019 г.

На основе сведений, представленных в таблице 8, построена модифицированная матрица БКГ (рисунок 5).

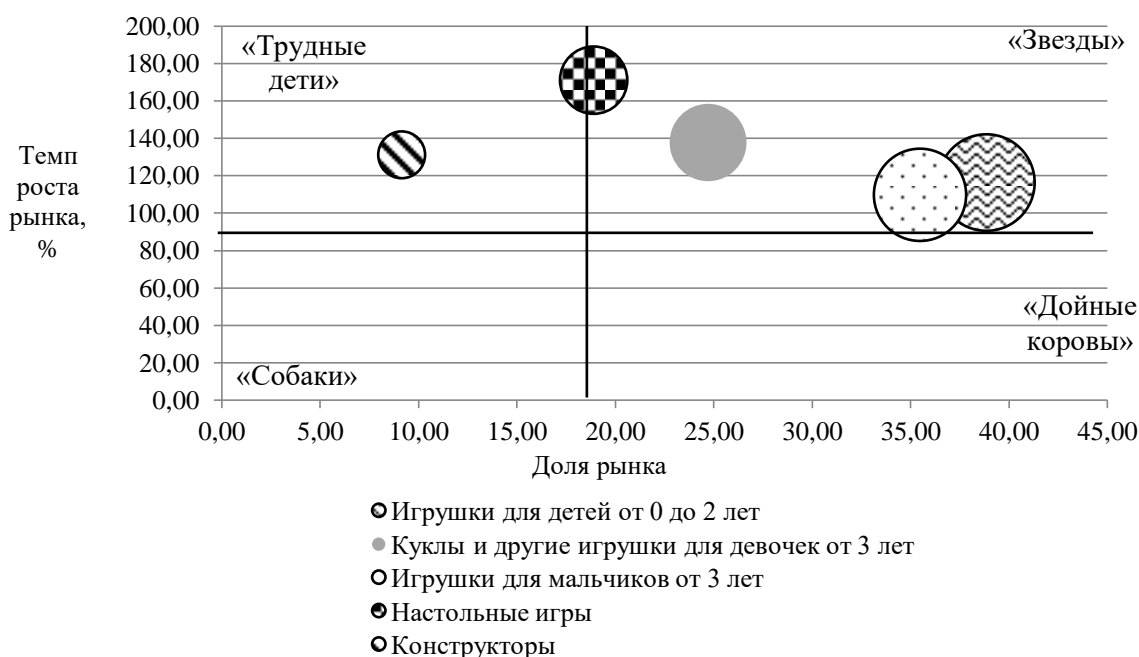


Рисунок 5 – Модифицированная матрица БКГ товаров ИП Осияновой О.Н. на рынке игр и игрушек г. Тынды Амурской области

Представленная модифицированная матрица БКГ позволяет сделать вывод о том, что наибольшую долю рынка и наибольшие темпы роста рынка, имеют практически все игры и игрушки, кроме конструкторов (игрушки для детей от 0 до 2 лет и игрушки для мальчиков от 3 лет, игрушки для девочек от 3 лет, а также настольные игры). Указанные группы товаров относятся к категориям «Звезды». Указанные товары пользуются стабильным спросом, что определяет возможности для расширения их ассортимента.

Конструкторы относятся к группе «Трудные дети» указанные группы товаров имеют высокие темпы роста рынка, но при этом сравнительно небольшую долю рынка. Данная группа товаров характеризуется множеством перспектив для ее развития, что также позволяет сделать вывод о возможности расширения ассортимента указанной группы товаров.

Представленные сведения позволяют судить о том, что ассортимент ИП Осияновой О.Н. является оптимальным, при этом имеются резервы его совершенствования.

В целях дальнейшего анализа внутренней среды ИП Осияновой О.Н., проведен SNW-анализ (таблица 9).

Таблица 9 - SNW-анализ ИП Осияновой О.Н.

Факторы внутренней среды	Качественная оценка		
	Сильная сторона	Нейтральная сторона	Слабая сторона
Ассортимент	x		
Персонал		x	
Потребители	x		
Объем продаж	x		
Уровень налоговой нагрузки	x		
Финансовое положение	x		
Уровень конкурентоспособности	x		
Производительность труда			x
Цена			x
Обязательства перед контрагентами			x

На основе результатов проведенного SNW-анализа ИП Осияновой О.Н., определены сильные и слабые стороны, а также угрозы и возможности компании. Результаты анализа представлены в таблице 10.

Таблица 10 - SWOT – анализ ИП Осияновой О.Н.

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - широкий ассортимент товаров; - стабильно высокий потребительский спрос; - оптимальный уровень налоговой нагрузки; - устойчивое финансовое положение; - высокий уровень конкурентоспособности; 	<ul style="list-style-type: none"> - недостаточно высокая производительность труда и ее снижение в анализируемом периоде; - уровень цен выше среднего по рынку; - высокий уровень кредитных обязательств перед контрагентами;
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - снижение конкуренции в отрасли; - увеличение налоговых льгот для субъектов малого предпринимательства; - рост социально-экономического развития г. Тынды Амурской области; - рост численности населения г. Тынды Амурской области; 	<ul style="list-style-type: none"> - снижение потребительского спроса; - сокращение платежной способности населения; - сокращение численности потенциальных потребителей; - сокращение доходов населения г. Тынды Амурской области;

Необходимо отметить, что реализация возможностей ИП Осияновой О.Н. позволит создать в организации новые конкурентные преимущества, которые, несомненно, отразятся на росте уровня конкурентоспособности организации. При этом в отношении выявленных угроз, на уровне организации следует разработать мероприятия, направленные на снижение их негативного влияния.

Таким образом, ИП Осиянова О.Н. имеет ряд возможностей, реализация которых позволит усовершенствовать торговую деятельность компании, увеличить финансовые результаты, а также повысить уровень конкурентоспособности ИП Осияновой О.Н.

В настоящее время, у ИП Осияновой О.Н. реализуется только общая стратегия управления, которая является негласной, при этом сотрудники компании имеют частичное представление о целях и задачах действующей стратегии. Стратегия управления ИП Осияновой О.Н. представлена комплексом методов и процедур, которые применяются в деятельности компании в целях достижения определенных целей и задач.

ИП Осиянова О.Н. использует различные методы управления: организа-

ционно-распорядительные, экономические и социально-психологические методы. В целях оценки использования методов управления у ИП Осияновой О.Н., определен уровень использования указанных методов (таблица 11).

Таблица 11 – Оценка использования методов управления у ИП Осияновой О.Н.

Группа методов	Виды используемых методов	На каком уровне менеджмента используются	Уровень использования, процент
1	2	3	4
Организационно-распорядительные	- организационное проектирование	Высший	14
	- регламентирование	Высший и средний	18
	- нормирование	Средний	22
Итого организационно-распорядительные методы			54
Социально-психологические	- моральное поощрение	Средний	8
	- социальное планирование	Высший и средний	4
	- убеждение	Средний	4
	- личный пример	Высший	4
	- регулирование межличностных отношений	Высший и средний	4
Итого социально психологические методы			24
Итого			100
Экономические	- материальное стимулирование	Высший	4
	- планирование экономических результатов	Высший и средний	14
	- контроль экономических показателей	Средний	4
Итого экономические методы			22

Представлены результаты оценки использования методов управления у ИП Осияновой О.Н. позволяют определить, что в исследуемом учреждении в большей степени используются организационно-распорядительные методы (уровень использования указанной группы методов составляет 54 %). В меньшей степени в компании используются экономические методы (уровень использования указанной группы методов составляет 22 %) и социально-психологические методы (уровень использования указанной группы методов составляет 24 %).

Одним из наиболее основных элементов управления у ИП Осияновой О.Н., является система управления персоналом. В целях повышения эффектив-

ности системы управления, ИП Осияновой О.Н. применяются строгие требования к персоналу. Характеристика таких требований представлена в таблице 12.

Таблица 12 – Характеристика требований к персоналу, применяемых ИП Осияновой О.Н.

Требования к управлению	Характеристика выполнения требований
Соответствие квалификации сотрудников занимаемой должности	При поступлении на работу в компанию, кандидаты проходят собеседование, на основе результатов которого определяется возможность приема сотрудника на работу. При недостаточном уровне квалификации, специалист может быть принят работу с испытательным сроком и более низким окладом
Определение эффективности деятельности компании	Рассматриваемое требования является сложным для выполнения, что связано с наличие субъективной стороны оценки эффективности деятельности компании. Трудности заключаются в определении влияния факторов внешней и внутренней среды, влияющих на деятельность компании.
Определение влияния работы сотрудников на эффективность деятельности компании	Выполнение рассматриваемого требования предполагает наличие субъективной стороны оценки, что создает искаженные результаты оценки. Оценку эффективности деятельности компании следует проводить на основе ряда показателей, включающих качественные и количественные характеристики.

Для оценки системы управления организацией применяются различные авторские методики. Одной из наиболее распространенных, является методика С.В. Шекшня (таблица 13).

Таблица 13 – Оценка системы управления у ИП Осияновой О.Н. на основе методики С.В. Шекшня

Методы исследования	Критерии оценки	Описание	Оценка в баллах
Психологические	Удовлетворенность результатами работы персонала	Руководитель учреждения удовлетворено результатами работы персонала	4

Продолжение таблицы 13

	Мотивация персонала	В Министерстве, в большей степени применяются экономические методы стимулирования персонала	4
	Самооценка коллектива	Коллектив высоко оценивает результаты своей работы	4
	Авторитет руководителя	Руководитель учреждения обладает необходимым авторитетом, что повышает эффективность системы управления	5
Итого			17
Среднее			4,25
Непсихологические (эффективность коллектива)	Действенность	Высокая эффективность работы служащих	4
	Качество	Качество работы служащих не всегда находится на высоком уровне	5
	Нововведения	Нововведения в системе управления не используются	3
	Экономичность	Затраты на содержание соизмеримы с результативностью их работы	3
	Производительность	Наблюдается рост производительности труда	4
	Прибыльность	Наблюдается снижение прибыльности	3
Итого			22
Среднее			3,67
Всего			39
Среднее			3,96

Результаты проведенного исследования позволяют сделать вывод о том, что ИП Осиянова О.Н. психологические методы исследования применяет в большей степени, по сравнению с непсихологическими. Одним из основных объектов управления в компании, является персонал, воздействие на который осуществляется на стадиях формирования, использования и стабилизации персонала.

В таблице 14 представлены результаты оценки системы управления у ИП Осияновой О.Н. в части воздействия на персонал компании. Оценка элементов системы управления компании в части воздействия на персонал проведена с использованием следующей шкалы:

- 0 – не используется;
- 1 – редко;
- 2 – систематическое использование.

Результаты оценки отражают субъективное мнение автора выпускной

квалификационной работы, которые было сформировано на основе ранее проведенной оценки.

Таблица 14 – Оценка системы управления ИП Осияновой О.Н. в части воздействия на персонал

Элемент структуры	Состояние	Баллы
1	2	3
Формирование персонала		
- прогнозирование структуры персонала	согласно организационным документам	2
- определение потребности в персонале	применяется на основе внутренних документов	2
- планирование персонала	применяется на основе внутренних документов	2
- привлечение, подбор, расстановка персонала	используется систематически	2
- заключение трудовых договоров и контрактов	согласно Трудовому кодексу РФ	2
Итого		10
Среднее		2
Использование персонала		
- профессионально-квалификационное и должностное продвижение сотрудников (управление карьерой)	применяется на основе внутренних документов	2
- создание постоянных кадров	учреждение стремится к созданию постоянства кадров	2
- улучшение морально-психологического климата	реализация нематериальных методов стимулирования, а также использование других методов, позволяющих достичь указанной цели	1
Итого		5
Среднее		1,67
Стабилизация персонала		
- учет квалификации и профессиональных навыков с формированием банка данных	применяется на основе внутренних документов	1
- оценка результатов труда для выявления потенциала каждого сотрудника	в связи со сложностями в оценки результатов труда каждого сотрудника, данное направление используется редко	1
- обучение, повышение квалификации в организации	применяется на основе внутренних документов	2
Итого		4
Среднее		1,33

Представленные в таблице 14 результаты оценки системы управления ИП Осияновой О.Н. позволили определить, что формирование персонала в исследуемом учреждении организовано на более высоком уровне по сравнению с

иными стадиями управления персоналом.

Проведенное исследование системы управления ИП Осияновой О.Н. позволило определить, что в компании, в большей степени используются организационно-распорядительные методы, что позволяет достигать более высоких результатов деятельности. Также ИП Осиянова О.Н. в большей степени используются психологические методы.

Проведенная оценка системы управления ИП Осияновой О.Н. в части воздействия на персонал позволила определить, что формирование персонала в компании организовано на более высоком уровне по сравнению с иными стадиями управления персоналом. Таким образом, ИП Осиянова О.Н. использует комплекс методов, направленных на повышение эффективности системы управления в компании.

При этом проведенное исследование позволило выявить ряд «болевыми точками», негативным образом сказывающихся на результатах реализации системы управления у ИП Осияновой О.Н.

Таким образом, система управления у ИП Осияновой О.Н. нуждается в совершенствовании, что определяет необходимость разработки и реализации мер, направленных на оптимизацию системы управления в компании.

Проведен ABC и XYZ анализ продаж см. Приложение А (Таблица 15)

Таблица 15 ABC и XYZ анализ продаж

№	товар	Выручка тыс.руб	I	II	III	IV	Доля выручки	X	Y			
6	каталки	360	85	95	90	90	5,51%	0,00% 2,44%	0% 5,51%	ABC A	4,54%	XYZ X
1	погремушки	320	80	75	80	85	4,90%	4,88%	10,41%	A	5,10%	X
5	игрушка свет, музыка	300	75	70	60	95	4,59%	7,32%	15,00%	A	19,63%	Y
23	коллекционные модели машин, самолетов, вертолетов	300	74	76	72	83	4,59%	9,76%	19,59%	A	6,28%	X
3	соски	290	40	70	80	100	4,44%	12,20%	24,03%	A	34,48%	Z
22	наборы фигурок	260	65	64	63	68	3,98%	14,64%	28,01%	A	3,32%	X

Продолжение таблицы 15

39	конструкторы для мальчиков	240	60	63	57	60	3,67%	17,08%	31,68%	A	4,08%	X
2	логические игрушки 0-2 года	230	57,5	57,5	58,5	57	3,52%	19,52%	35,20%	A	1,42%	X
19	модели Пистолетов, автоматов	230	57,5	40	60	73	3,52%	21,96%	38,72%	A	23,28%	Y
27	спортивные товары	230	57,5	50	55	68	3,52%	24,40%	42,24%	A	12,80%	Y
4	игрушки прорезыватели для зубов	200	50	60	40	50	3,06%	26,84%	45,30%	A	16,33%	Y
8	мягкие игрушки 0-2 года	200	50	55	40	55	3,06%	29,28%	48,36%	A	14,14%	Y
10	куклы	200	50	70	30	50	3,06%	31,72%	51,42%	A	32,66%	Z
21	фигурки	200	50	76	24	50	3,06%	34,16%	54,48%	A	42,46%	Z
31	настольные игры	200	50	50	49	51	3,06%	36,60%	57,55%	A	1,63%	X
7	машинки 0-2 года	180	45	43	47	45	2,75%	39,04%	60,30%	A	3,63%	X
11	мягкие игрушки	170	42,5	42	43,5	42	2,60%	41,48%	62,90%	A	1,66%	X
32	развивающие наборы	170	42,5	41,5	43,5	43	2,60%	43,92%	65,50%	A	1,92%	X
40	конструкторы для девочек	160	40	38	39	43	2,45%	46,36%	67,95%	A	5,40%	X
14	наборы вышивка	150	37,5	37	36	40	2,30%	48,80%	70,25%	B	3,93%	X
24	машины на радио управлении	150	37,5	40,5	36	36	2,30%	51,24%	72,54%	B	5,66%	X
30	пазлы	150	37,5	37	37	39	2,30%	53,68%	74,84%	B	1,89%	X
41	металлические конструкторы	144	36	35	34	39	2,20%	56,12%	77,04%	B	6,00%	X
13	наборы макияж	140	35	35	30	40	2,14%	58,56%	79,19%	B	11,66%	Y
15	наборы посуды	120	30	31	32	27	1,84%	61,00%	81,02%	B	7,20%	X
9	радио няня	100	25	24	25	26	1,53%	63,44%	82,55%	B	3,27%	X
12	машинки для девочек	100	25	23	24	28	1,53%	65,88%	84,08%	B	8,64%	X
16	наборы сказочных животных	100	25	26	27	22	1,53%	68,32%	85,61%	B	8,64%	X
20	наборы полицейского	100	25	30	20	25	1,53%	70,76%	87,14%	B	16,33%	Y
25	самолеты на радио управлении	100	25	15	20	40	1,53%	73,20%	88,67%	B	43,20%	Z
34	наборы моделирования	100	25	20	36	19	1,53%	75,64%	90,21%	B	31,16%	Z
35	слаймы	100	25	26	25	24	1,53%	78,08%	91,74%	B	3,27%	X
29	Раскраски	90	22,5	10	22,5	35	1,38%	80,52%	93,11%	B	45,36%	Z

Продолжение таблицы 15

26	лодки на радиоуправлении	70	17,5	20	10	23	1,07%	82,96%	94,18%	С	30,86%	Z
33	книжки	70	17,5	12	15	26	1,07%	85,40%	95,26%	С	33,07%	Z
36	лизуны	60	15	14	16	15	0,92%	87,84%	96,17%	С	5,44%	X
38	музыкальные инструменты	60	15	10	20	15	0,92%	90,28%	97,09%	С	27,22%	Z
17	коляски	50	12,5	10	18	9,5	0,77%	92,72%	97,86%	С	31,16%	Z
28	Наборы фокусов	50	12,5	9	11	18	0,77%	95,16%	98,62%	С	29,03%	Z
37	сквиш	50	12,5	6	18	14	0,77%	97,60%	99,39%	С	39,60%	Z
18	домики	40	10	8	14	8	0,61%	100,04%	100,00%	С	28,28%	Z

	x	y	z
A	3,4,6,8,9,10,17,18,19,20,21	5,11,12,13,14	7,15,16
B	22,23,24,25,27,28,29,30,34	26,31	32,33,35
C	38	26,33,38,17,28,37,18	

После проведения ABC анализа смотрим на пересечение ABC и XYZ, выявляем самых интересных для компании покупателей.

1) Те, кто попал в группы А и В, обеспечивают основной объем выручки.

Их должно быть как можно больше в компании.

2) AX и BX обеспечивают значительный объем закупок при регулярном повторно обращении.

3) AY и BY приносят вам хорошую выручку, но возвращаются к вам не стабильно. Придумайте для них бонусные программы, регулярно напоминайте о себе, сообщайте об акциях и новых товарах.

4) AZ и BZ, несмотря на приличные объемы закупок, возвращаются к вам непрогнозируемо.

5) Тех, кто в группе С, стоит пересмотреть и частично отказаться от них.

6) С участниками CX и CY поработайте над увеличением среднего чека.

7) В CZ попадают самые неинтересные для вас покупатели. Не стоит тратить на них время менеджеров, откажитесь от работы с ними.

По этим критериям анализ позволяет выявить рейтинг товаров и определить ту часть товара которое даёт максимальный результат от прибыли

- группа А – самые значимые товары, которые составляют наиболее ценную и рабочую часть в ассортименте;
- группа В – товары среднего уровня значимости;
- группа С – наименее значимые товары. По сути, это «кандидаты на вылет». В данную группу иногда попадают новые продукты. Их значимость обычно требует дополнительного подтверждения в течение времени.

2.4 Оценка сбытовой политики

ИП Осиянова О.Н занимает стабильную долю рынка и обеспечивает получение постоянного дохода. Стратегия, применяемая ИП Осияновой О.Н. является– комплексом методов и процедур, которые применяются в деятельности компании в целях достижения определенных целей и задач.

Низкими показателями конкурентоспособности ИП Осиянова О.Н., в отношении которых следует разработать мероприятия, направленные на их совершенствование, относятся: цены, послепродажное обслуживание, а также предпродажная подготовка.

Основным недостатком в деятельности ИП Осиянова О.Н. является отсутствие PR специалиста для изучения рынка и планирования работы с маркетингом. Кроме того, не применяются на практике используемые другими отечественными и зарубежными организациями наиболее прогрессивные методы и приемы по реализации услуг, в том числе организация рекламы и продаж с использованием Интернета.

Генеральная цель компании представлена на рисунке 6.

Генеральная цель – получение прибыли

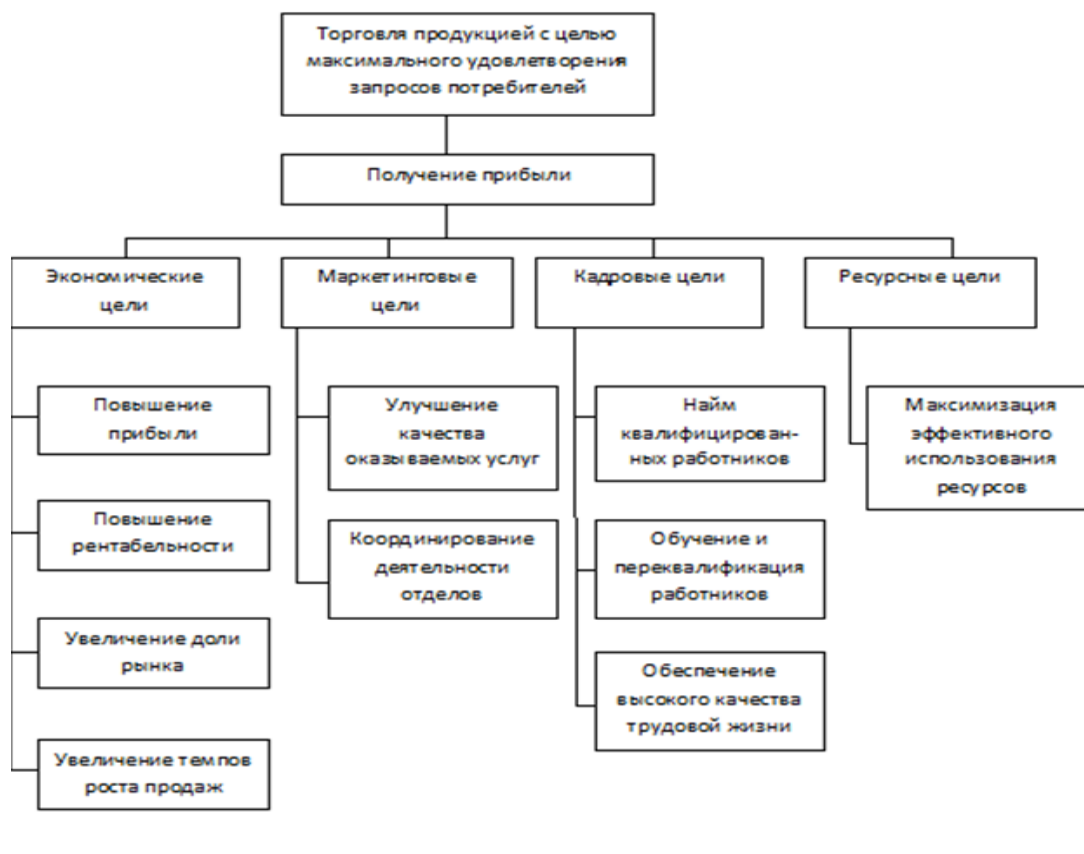


Рисунок 6. – Дерево целей

Конкурентный профиль компании «Осиянова О.Н.» представлен в (таблице 5). Анализ анализируемых областей проводится в соответствии с основными функциями компании: управление, ассортимент, продажи и т. Д.

Каждое из выделенных направлений необходимо оценить по шкале (-2 – очень плохо, ..., +2 – очень хорошо).

Каждая характеристика имеет свой удельный вес, в%.

Значение каждого фактора вводится в соответствующую ячейку, например, в виде точки. Таким образом, все отмеченные фрагменты соединены непрерывной пунктирной линией, которую с небольшим воображением можно принять за профиль, который дает название этому методу. Необходимо установить, что такая непрерывная связь приводит к тому, что количественные оценки с действительно не связанных направлений сравниваются друг с другом. Это, конечно, явный недостаток этого метода формализации.

Таблица 16 – Конкурентный профиль ИП Осиянова О.Н..

Характеристики	Удельный вес, %	-2	-1	0	1	2	Σ	Приоритеты
1.Широта Ассортимента	16				*		16	
2.Цена	15		*				-15	II
3.Организация сбыта	10			*			0	II
4.Кадры	10		*				-10	III
5.Финансовые возможности	20				*		20	
6.Послепродажное обслуживание	15		*				-15	I
7.Имидж	14				*		14	
ИТОГО:	100						10	

После анализа конкурентного профиля видно, что для улучшения конкурентной позиции требуется пересмотреть ценовую политику возможно усовершенствовать систему скидок и повысить уровень квалификации работников.

У ИП Осиянова О.Н. отсутствует чётко сформулированная миссия. Стратегия достижения целей компании не разрабатывается. Ежегодно формируется только примерная концепция краткосрочного развития предприятия. Эта концепция не фиксируется ни в одном документе и известна только руководству фирмы.

В результате анализа конкурентов ИП Осиянова О.Н. были выявлены их сильные и слабые стороны (таблица 10).

Предприятие осуществляет продажу детских игрушек, однако существует проблема: существующая сбытовая политика подходит под текущие задачи, но

при ориентировании на постоянный рост продаж и потребителей – неэффективна.

Возможное решение:

- переход к сбытовой политике, ориентированной на запросы потребителей.
- увеличения информационной доступности ИП Осиянова О.Н., передачи функций по поиску новых потребителей PR специалисту.
- создание базы потребителей с разбивкой на группы по приоритетности.

Относительно источников информации об ИП Осиянова О.Н., ситуация складывается следующим образом: в последнее время постепенно увеличивается доля таких источников получения информации об ИП Осиянова О.Н., как специализированные каталоги и сеть Интернет.

Следовательно, для приобретения новых потребителей, необходимо усиливать свое присутствие в сети Интернет.

Для выявления сильных и слабых сторон маркетинговой деятельности современного предприятия огромное значение имеет анализ внешней и внутренней среды компании – SWOT- анализ. К компонентам внешней среды, оказывающим влияние на эффективность и устойчивость функционирования предприятия, относятся те, на которые предприятие не может воздействовать, которыми она не управляет. Эти компоненты влияют на предприятие напрямую, либо косвенно (политическая, экономическая и другие сферы страны).

Внешняя среда благоприятна для деятельности компании в России. Основные возможности организации зависят от потенциала спроса, расширения рынка, открытия новых сегментов, ослабления позиций конкурентов, создания сетевой структуры, а также разработки и внедрения новых технологий обслуживания.

Основные угрозы исходят от имеющихся немногочисленных конкурентов, также существует опасность выхода на рынок новых конкурентов, роста продаж товаров-заменителей, изменения потребностей покупателей и структуры спроса, сокращения рынка, которые могут способствовать снижению доли компании на рынках России.

SWOT Анализ слабых и сильных сторон позволяет сделать следующие выводы:

- Высокая конкурентная позиция компании означает, что она является лидером и победителем на рынке среди конкурентов. Это очень выгодное положение для любой организации. Однако оно требует значительных инвестиций в развитие и поддержание своего положения на рынке.

- стабильно высокий потребительский спрос подтверждается фактом большего товарооборота чем у конкурентов;

- устойчивое финансовое положение отражающееся структурой собственного капитала и различными имуществами, а также эффективностью их использования и способностью к саморазвитию.

Таким образом, видим, что сочетание сильных сторон и благоприятной внешней среды дает следующие возможности компании:

- снижение конкуренции в отрасли;

- увеличение налоговых льгот для субъектов малого предпринимательства;

- рост социально-экономического развития г. Тынды Амурской области.

В результате проведенного SWOT-анализа были выявлены факторы, которые являются положительными в деятельности компании, то есть возможности, ее сильные стороны. Эти возможности и сильные стороны при соответствующем развитии становятся факторами успеха организации, называемыми ключевыми. Именно они способствуют увеличению объемов продаж и прибыли компании.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СБЫТОВОЙ ПОЛИТИКИ ИП ОСИЯНОВА О.Н.

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию сбытовой политики ИП Осиянова О.Н.

В целях совершенствования организации и планирования сбыта в магазине «Детский мир» ИП Осиянова предлагается провести ряд мероприятий:

1. Усовершенствовать систему скидок.

Один из видов скидок уже присутствует в магазине, проведение акций «дешевле в праздники». Данная акция проводится накануне нового года, в день защитника Отечества (23 февраля) и международного женского дня (8 марта). Но тем самым магазин не может постоянно сотрудничать с клиентами, поэтому необходимо выстраивать более длительные отношения с покупателями.

Суть предложения заключается в следующем: мероприятия стимулирования сбыта, направленные на клиентов, чаще всего преследуют цели: поощрение более интенсивного потребления услуг; побуждение покупателей к приобретению продуктов, которыми они ранее не использовали; "подталкивание" потребителей к покупке; поощрение постоянных клиентов; снижение временных колебаний спросов; привлечение новых клиентов.

Мероприятие, которое предлагается для стимулирования сбыта в магазине «Детский мир» являются накопительные дисконтные карты. Максимальное количество процентов скидки - 10%. Процент начисляется от 3% до 10%. Карта выдается при покупке на 5000 рублей и пополняется при каждой покупке. Такая дисконтная система подталкивает покупателей, во-первых, к совершению единовременной покупки на сумму не менее 5000 рублей, а во-вторых, клиент имеет стимул вновь возвратиться именно в этот магазин. При получении дисконтной карты клиенту необходимо заполнить анкету, в которой помимо внесения личных данных клиента, которые будут являться конфиденциальной информацией, предлагается ответить на ряд вопросов, касающихся удовлетворенности работой данного магазина.

Таким образом, будут выявлены слабые стороны работы магазина и при их устранении или наоборот добавлении какого-либо новшества увеличится число довольных клиентов.

Для реализации программы стимулирования сбыта необходимо раскрыть соответствующую информацию о мероприятиях, запланированных в рамках. Поэтому необходимо принять правильное решение о том, как распространять информацию о компании и программу стимулирования сбыта. При выборе конкретных способов распространения информации необходимо учитывать важность оптимизации эффективности и стоимости каждого из них. В этом случае более эффективным способом передачи информации является устное представление продавцом предложения каждому покупателю. Преимуществом этого будет отсутствие денег для управления использованием этого метода, а также гарантия информирования каждого клиента.

Эффективность стимуляции во многом зависит от момента ее осуществления. На практике время индивидуального стимулирующего действия привязано к определенному сезону. Проведение такого мероприятия выгоднее проводить при росте потребительской активности. Согласно статистике, спрос на детские игрушки будет увеличиваться в праздничные и предпраздничные дни.

Разработка бюджета стимулирования сбыта осуществляется в рамках общего бюджета для реализации коммуникационной стратегии компании. Сумма средств, необходимых для стимулирования продаж, может быть рассчитана путем определения стоимости каждого конкретного события, которая должна быть связана с ожидаемой суммой прибыли.

Таблица 17 - Затраты на мероприятия по внедрению накопительных дисконтных карт

Наименование затрат	Сумма, руб.
Изготовление пластиковых карт	9000
Бумага	500

Процентная скидка	4500
Компьютерная программа	16500
итого	30500

Чтобы реализовать это событие, необходимо изготовить 1000 пластиковых карт для раздачи клиентам, которые стоят 9000 рублей. Также необходимо купить бумагу для анкетирования (1000 листов) - 500 руб. Плата будет включать процентную скидку. Например, в первый месяц скидки они получают 100 клиентов. В том же месяце 60 из них снова посетят магазин. Средняя сумма следующей покупки составляет 2500 руб. $2500 \times 60 = 150000$ руб. Поскольку первый шаг скидки составляет 3%, сумма скидки составляет 3% на 150 000 рублей и составит 4500 рублей. Чтобы это событие работало, вам нужно установить подходящую компьютерную программу, которая обойдется в 16 500 рублей. В результате мы получаем общую стоимость применения этой меры в размере 28 700 рублей.

Для повышения конкурентоспособности, рекламирования и продвижения товара создать Web- страницу в Internete и найдем PR специалиста.

В связи с малым количеством сотрудников «Детский мир» было предложено ввести в штатное расписание новую должность - PR специалиста по связям с общественностью, который будет подчиняться непосредственно И. П. Осияновой, разрабатывать и утверждать должностную инструкцию для него, фиксированная заработная плата и меры стимулирования, завершающие работу.

Используя системы и инструменты, специалист по связям с общественностью по связям с общественностью должен:

1. Разработать коммуникационную стратегию с общественностью.
2. Оказывать профессиональную и компетентную помощь И.П. Осиянову в принятии управленческих решений, ориентируясь на настроение и возможность общественного реагирования при запуске любого бизнеса.

Чтобы повлиять на организационную культуру с целью повышения эффективности стратегий развития, специалист по связям с общественностью должен:

1. обратить внимание на процесс развития молодых сотрудников путем:
 - обучение и постоянное обучение;
 - их участие в участии в социальных программах;
2. разработать специальные программы развития организационной культуры как фактора повышения эффективности стратегий развития;
3. изучать, классифицировать и использовать существующие субкультуры для повышения эффективности стратегий развития;
4. разработать кодекс этики для работников магазина «Детский мир», для этого провести тематические исследования, которые должны быть направлены на определение основных ценностей и потребностей работников;
5. провести исследование предпочтений клиента. Создайте флаер (формат А5), который будет содержать небольшую анкету с обзором предпочтений клиентов, с кратким описанием предлагаемых продуктов и характеристик компании.

Области специализированной деятельности по связям с общественностью иллюстрируются ниже:

Поскольку сотрудники стремятся повысить свою квалификацию, можно предложить разработку и внедрение специализированных программ обучения персонала для целей дальнейшего обучения.

Кроме того, в программу семинаров по обучению персонала должны быть включены активные тренинги, психологические тренинги, корпоративные игры и общение с клиентами.



Рис. 7. Сферы деятельности специалиста по связям с общественностью

В настоящее время в городе проходит интенсивная конкуренция в сфере розничной торговли детскими игрушками. Чтобы удержать покупателей, вам необходимо предоставить им более полную и полную информацию о игрушках, продаваемых посредством медийной рекламы. Поскольку у ИП Осиянова нет специалиста по рекламе, вы можете временно передать свои обязанности специалисту по связям с общественностью, в обязанности которого входят:

1. Четко спланировать свою рекламную деятельность в начале каждого года и подготовьте рекламный бюджет.
2. Расставить приоритеты запланированных событий, которые требуют рекламы. Например, появление новых продуктов; проведение мероприятий, посвященных различным акциям и т. д.

Особая роль в продвижении товаров должна быть отведена рекламе. Рекламные носители должны быть выбраны таким образом, чтобы эффективно привлекать внимание целевой аудитории. Кроме того, основным критерием вы-

бора канала распространения рекламы является обеспечение максимального охвата целевой аудитории.

Для повышения конкурентоспособности и развития предпринимательской деятельности необходимо создавать веб-страницы, для этого воспользуйтесь услугами профессионального дизайнера.

Чтобы рассчитать экономическую эффективность, которую можно получить после применения предыдущих шагов, которые затем будут реализованы, мы рассчитаем необходимые затраты.

1. Чтобы нанять специалиста по связям с общественностью и устроиться на работу, вам необходимо:

- ввести штатные единицы и нанять специалистов по связям с общественностью. Рассчитаем стоимость зарплаты работника за месяц.

$$S_{з/п} = Z_c \times 1 \text{ чел.}, \quad (1)$$

где

$S_{з/п}$ – затраты на заработную плату специалиста, руб.;

Z_c – заработная плата специалиста, руб.

$$S_{з/п} = 20000 \text{руб.} \times 1 \text{чел.} = 20000 \text{руб.}$$

— необходимо приобрести новый персональный компьютер.

$$S_{об} = Ц \text{ комп.} \times 1 \text{к.}, \quad (2)$$

где

$S_{об}$ – стоимость компьютера, руб.;

$Ц \text{ комп.}$ – цена компьютера, руб.;

1к. – один компьютер;

$$S_{об} = 35000 \text{руб.} \times 1 = 35000 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем итоговые затраты на трудоустройство специалиста по связям с общественностью.

$$S_{и} = S_{з/п} + S_{об}. \quad (3)$$

$$S_{и} = 20000 \text{руб.} + 35000 \text{руб.} = 55000 \text{руб.}$$

Теперь рассчитаем затраты на предложенные мероприятия.

Исследование предпочтений покупателей: создадим флаера (форматом А5), в которых будет содержаться краткая анкета с опросом предпочтений за-

казчиков, с кратким описанием предлагаемых услуг и характеристикой предприятия и с учетом возврата этих флаеров.

$$\text{Спот.} = S_f + Z_{\text{мер.}}, \quad (4)$$

где

Спот.– затраты на предпочтение потребителя, руб.;

S_f – затраты на напечатание флаеров, руб. – 2000экз. х 10руб. = 20000руб.;

$Z_{\text{мер.}}$ – зарплата мерчендайзеров (1500руб./день) руб. – для размещения этих флаеров наймем шесть студентов т.е. 1500руб. х 6 = 9000руб.

$$\text{Спот.} = 20000\text{руб.} + 9000\text{руб.} = 29000 \text{ руб.}$$

Создадим web-страницу в интернете для облегчения поиска информации покупателям о продаваемом товаре, тем самым экономя свое время. Для создания web-страницы нам потребуются услуги веб-дизайнера, который разработает и создаст эту страницу.

$$Z_{\text{в-д}} = 12000\text{руб.}, \quad (5)$$

где

$Z_{\text{в-д}}$ – заработная плата веб-дизайнера, руб.

4.Налаживание связи с потенциальными покупателями (целевым рынком):

$$S_{\text{св}} = S_{\text{к.к}} + S_b + S_{\text{э}} + S_{\text{к-д}}, \quad (6)$$

где

$S_{\text{св}}$ –затраты на налаживание связи с потребителем, руб.;

$S_{\text{к.к}}$ – затраты на создание карманного календаря

$$3000\text{экз.} \times 1,7\text{руб} = 5100\text{руб.};$$

S_b – затраты на создание буклета (формата А4), описывающий услуги предприятия- 4,1 руб. х 2000экз = 8200руб.;

$$S_{\text{к-д}} – \text{затраты на создание календаря – домик} \quad (7)$$

$$6.2 \text{ руб.} \times 1000\text{экз.} = 6200 \text{ руб.}$$

$$S_{\text{св.}} = 5100\text{руб.} + 8200\text{руб.} + 6200\text{руб.} = 19500 \text{ руб.}$$

5. Для создания и поддержания имиджа магазина «Детский мир» создадим рекламную вывеску (на металло – каркасе) по цене 1100 руб. за 1 кв. метр. Площадь рекламной вывески составит 4 x 1 метр.

$$S_B = S_c + S_y, \quad (8)$$

Где

S_B – затраты на создание вывески, руб.;

S_c – затраты на стоимость самой вывески- 1100 руб. x 4кв.м. = 4400руб.;

S_y – затраты на монтаж и установку вывески – 4400руб. x 30% =1320 руб.;

$$S_B = 4400руб. + 1320руб. = 5720руб.$$

6. На исследование конкурентов мы ничего не затратим, потому что помощники будут сами добывать информацию о конкурентах (т.е. ходить на выставки, брать прайсы, листовки и т.д.).

7. Рассчитаем суммарные затраты на дальнейшее развитие коммерческой деятельности ИП Осиянова, исходя из предложенных мероприятий.

$$S_{общ.} = S_{и} + S_{пот.} + S_{з.в-д.} + S_{св} + S_B \quad (9)$$

$S_{общ.} = 55000руб. + 29000руб. + 12000руб. + 19500руб. + 5720руб. = 121220 руб.$

3.2 Экономическая эффективность от предложенных мероприятии

В ходе проектирования был разработан ряд мероприятий по совершенствованию сбытовой системы. Предлагалось три мероприятия по совершенствованию системы сбыта:

1) Стимулирование сбыта, направленное на клиентов. К затратам на внедрение данного мероприятия относится изготовление пластиковых карт, покупка бумаги для анкет, процентная скидка, компьютерная программа, что в сумме составит 30500 рублей. Дополнительный товарооборот составит 150000 рублей. Следовательно, эффективность составит 47,5%.

Дополнительная прибыль рассчитывается: находим 30% от Дополнительного товарооборота и от получившейся суммы вычитаем общие затраты.(30% это торговая наценка).

Таблица 18 - Эффективность от предложенного мероприятия по внедрению накопительных дисконтных карт

Показатели	Сумма, руб.
Дополнительный товарооборот	150000
Общие затраты	30500
Дополнительная прибыль	14500
Уровень рентабельности предложенного мероприятия, %	47,5

Так как в результате начала работы дисконтной системы получили скидки 60 человек, средняя сумма покупок которых составила 2500 рублей, то эффект мероприятия будет равен 150000 рублей. Таким образом, рентабельность данного проекта = 47,5 %

2) Принять на работу специалиста по связям с общественностью, улучшение специфики коммерческой деятельности ИП Осиянова

1. Рассчитаем экономическую эффективность, ожидаемую после предложенных мероприятий.

Экономическая эффективность = Общая прибыль / Сумма затрат

Экономическая эффективность = 296000руб. / 121220руб. = 2,44

2. Предположим, что разработанные предложения по специфике развития коммерческой деятельности ИП Осиянова позволят увеличить прибыль на 15%.

Исходя из этого, рассчитаем балансовую рентабельность по формуле:

$$R_b = \Pi \times 100\% / \text{Собщ.} \quad (1)$$

где Π – общая прибыль, руб.;

Собщ. – суммарные затраты, руб.;

$$R_b = 296000 \text{ руб.} \times 100\% / 121220 \text{ руб.} = 244\%$$

3. Подсчитаем, за какой промежуток времени окупятся наши предложенные мероприятия:

$$T = \text{Собщ.} / \Pi, \quad (2)$$

где T – время окупаемости затрат, год;

Собщ. – суммарные затраты, руб.;

Π – общая прибыль, руб.

121220 руб. / 296000 руб. = 0,4.

Следовательно затраты на дальнейшее развитие специфики коммерческой деятельности ИП Осиянова окупятся в течение четырех месяцев, и ожидаемый эффект от предложенных мероприятий не заставит себя долго ждать. Предполагаемые затраты окупятся и принесут бы доход.

Затраты на внедрение данного мероприятия - 121220 рублей. Результат мероприятия составит дополнительный товарооборот, который будет равен 45000 рублям. Уровень рентабельности предложенного мероприятия =780 %. В таблице 19 представлены результаты мероприятий, предлагаемых в дипломном проекте, и показаны направления повышения эффективности работы магазина «Детский мир».

Таблица 19 - Экономическая эффективность от предложенных мероприятий

Наименование мероприятия	Затраты, руб.	Дополнительный товарооборот, руб.	Дополнительная прибыль, руб.	Ур-нь рентабельности предложенного мероприятия, %
Стимулирование сбыта, направленное на клиентов.	30 500	150 000	14 500	47,5
Специалист по связям с общественностью.	121 220	45 000	—	2,44
Итого:	151 000	195 000	14 500	9,6

Таким образом, затраты на проведение всех трех мероприятий составят 151000 рублей. Дополнительный товарооборот будет равен 195000 рублей. Дополнительная прибыль составит 14500 рублей. Уровень рентабельности внедрения данных проектов составит 9,6%.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сбытовая политика розничного предприятия - это целенаправленная деятельность, принципы и методы, осуществления которой организуют движение потока товаров к конечному потребителю. Сбытовая политика предусматривает анализ возможных вариантов поставки различных товаров и разрабатывает те из них, которые обеспечивают удовлетворение предпочтений как результат получения максимальных хозяйственных результатов на всех участках канала реализации продукции.

Исходя, из данных первой главы можно сделать вывод, что изучены теоретические аспекты, рассмотрены понятие и сущность сбытовой политики, а так же принципы планирования, и организация сбыта на предприятии.

Вторая глава раскрывала общую характеристику ИП Осиянова О.Н. магазина игрушек «Детский мир», проведен анализ сбытовой политики, для этого изучено: Анализ маркетинговой среды предприятия, анализ маркетинговой деятельности предприятия. По итогам проведенного анализа выявили внешние возможности и угрозы организации, а так же ее сильные и слабые позиции и ключевые факторы успеха и недостатков в планировании сбытовой политики.

Третья глава описывает рекомендации, направленные разработку мероприятий по совершенствованию сбытовой политики по средством стимулирование сбыта, направленное на клиентов.

Далее следуют следующие рекомендации:

- Стимулирование сбыта, направленное на клиентов;
- Для повышения конкурентоспособности, рекламирования и продвижения товара создать Web- страницу в Internete;
- ввести новую должность в штатное расписание, одну единицу PR-специалиста;
- усиление и улучшение рекламы и систем продвижения продукта.

Выявлено, несмотря на то, что предприятие довольно успешно работает в современных условиях, необходимо уделить особое внимание проблеме планирования наружной рекламы, чтобы умело влиять на потенциальных потребителей и улучшить сбытовую политику детского магазина.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Аруюнова, Д.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Д.В. Арутюнова. – Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2016. – 122 с.
- 2 Базюк, Н. Ю. Пути повышения конкурентоспособности коммерческих организаций / Н.Ю. Базюк // Российское предпринимательство, 2015. – № 19 (241). – С. 140 – 146.
- 3 Быкова, Е.В. Показатели конкурентоспособности товаров и услуг / Е.В. Быкова // Экономика. - 2015. - № 2. - С. 56 - 59.
- 4 Виханский, О.С. Менеджмент / О.С. Виханский. – М.: Гардарики, 2017. – 528 с.
- 5 Вишневецкая, Е.А. Методы оценки конкурентных стратегий / Е.А. Вишневецкая // Экономические науки. – 2015. - № 1. – С. 37 – 48.
- 6 Воронов, Д.Е. Анализ конкурентоспособности предприятия / Д.Е. Воронов // Деловой мир. – 2015. - № 8. – С. 12 – 18
- 7 Глазунов, В.Н. Методика анализа конкурентных преимуществ компании / В.Н. Глазунов // Экономика. - 2017. - № 1. С. 61 - 75.
- 8 Головачев, А.С. Методические основы конкурентоспособности предприятий и товаров / А.С. Головачев // Экономика. – 2015. - № 1. – С. 4 - 8
- 9 Графов, А.В. Оценка конкурентоспособности компании / А.В. Графов // Менеджмент. - 2015. - № 7. - С. 64 – 67.
- 10 Давнис, В.В. Проблемы создания и внедрения конкурентной стратегии / В.В. Давнис // Современная экономика: проблемы и решения. – 2017. - № 2 (26). - С. 33 – 43.
- 11 Долгов, А.И. Стратегический менеджмент / А.И. Долгов. – М.: Флинта, 2018. – 278 с.
- 12 Еленева, Ю.Я. Современные подходы к оценке и управлению конкурентоспособности предприятий / Ю.Я. Еленева // Современное управление. – 2016. - № 7. – С. 4 – 8.

13 Ендовицкий, Д.А. Формирование стратегии конкуренции / Д.А. Ендовицкий // Экономика. - 2017. - № 5. - С. 22 - 25.

14 Ендовицкий, Д.А. Оценка влияния внешних факторов на стратегию конкуренции организации / Д.А. Ендовицкий // Экономика. - 2015. - № 2. - С. 44 - 50.

15 Желтенков, А.В. Оценка эффективности применяемой конкурентной стратегии / А.В. Желтеков // Молодой ученый. -2016. - № 7. – С. 98 – 104.

16 Забаева, М.Н. Оценка конкурентоспособности ресурсного потенциала предприятия / М.Н. Забаева // Российское предпринимательство. – 2015. - № 19 (217). – С. 67 - 71 .

17 Павлова, Н.Н. Маркетинг в практикт современной фирмы [Текст]:учебник длябизнес-школ /Н.Н.Павлова. –М.:Норма, 2010. – 384с.

18 Панкратов, Ф.Г. Коммерческая деятельность: [Электронный ресурс] / В.Г. Панкратов. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко». – 2011.

19 Панкрухин, А.П. Маркетинг [Текст]: Учебник для студентов, обучающихся по специальности 061500 «Маркетинг»/ А.П. Панкрухин, Гильдия маркетологов. — 3-е изд. — М.: Омега-Л, 2010. — 86с.

20 Панкрухин, А.П. Маркетинг [Текст]:учеб.длястудентов, обучающихся по специальности«Маркетинг» / А.П, Панкрухин.–6-еизд.,стер.– М.: Изд-во «Омега-Л», 2014. – 65с.

21 Панкрухин, А.П. Маркетинг территорий [Текст] / А.П. Панкрухин.– 2-еизд.,доп.–СПб.: Питер, 2014. – 416с.

22 Парамонова Т.Н., КрасюкИ.Н. Маркетинг [Текст]:учебник для вузов / Т.Н. Парамонова, И.Н. Красюк. – М.:Кнорус,2011. – 216с.

23 Плетнева, Н.А. Классификация инструментов системы маркетинговых коммуникаций социальной сферы [Текст] / Н.А. Плетнева. – Маркетинг в России и за рубежом. -2011. — №1. – с. 37-45.

- 24 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] / Г.В. Савицкая. – 3-е изд. – М.: Новое издание, 2013. – 275с.
- 25 Синецкий, Б.И. Основы коммерческой деятельности [Текст]: Учебник / Б.И. Синецкий. — М.: Юристъ, 2013. — 659с.
- 26 Соловьев, Б.А. Маркетинг [Текст]: учебник / Б.А. Соловьев. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 383с.
- 27 Фирсенко С.С., Щербенко Е.В. Товарная политика предприятия [Текст]: учебное пособие / С.С. Фирсенко, Е.В. Щербенко. – Красноярск: Изд-во КГТЭИ, 2013. – 278с.
- 28 Черник, Н.Ю. Товарная политика предприятия [Текст]: ответы на экзаменационные вопросы / Н.Ю. Черник. – М.: ТетраСистемс, 2014. – 144с.
- 29 Ивер Н.Н., Кублин И.М., Максаев А.А. Современные маркетинговые инструменты управления качеством продукции и услуг: стратегии, подходы и проблемы // Экономика и предпринимательство. 2019. №5(106). С.729-736.
- 30 Воронин Э.Е. Оценка условий применения аутсорсинга в деятельности предприятий Саратовского региона // Вестник Саратовского государственного социальноэкономического университета. 2010. №1(30). С.67-70.
- 31 Антонова А.А., Герчикова Е.З., Кублин И.М., Буш В.Г. Территориальные кластеры как перспективный формат повышения конкурентоспособности отечественной экономики в условиях импортозамещения // Экономика и предпринимательство. 2016. №2- 2(67). С.116-120.
- 32 Милованов Д.И. Методологические вопросы оценки вклада муниципальных образований в развитии региона // Наука и общество. 2012. №2(5). С.157-160.
- 33 Ладыженский К.Б., Кублин И.М. Роль маркетинга в повышении конкурентоспособности предприятий железнодорожного транспорта // История и перспективы развития транспорта на севере России. 2015. №1. С.77-82.
- 34 Ковалев А.И. Войленко В.В. Маркетинговый анализ сбытовой политики. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2012. - 293 с.

- 35 Гордеева И.З. Основы маркетинговой деятельности. - М.: Академия, 2011. - 330 с.
- 36 Павлова В.И., Доценко О.С. К вопросу о сущности сбытовой политики на предприятии // Новая наука: Современное состояние и пути развития. 2016. № 12-2. С. 43- 46.
- 37 Павлова В.И., Доценко О.С. Смета расходов как инструмент планирования расходов на продажу торгового предприятия // Новая наука: опыт, традиции, инновации. 2017. № 1-1(123). С. 227-229.
- 38 Юданов А.Ю. Маркетинг - М. Экономика -2013 - С. - 178
- 39 Грузинов В.П., Грибов В.Д. Экономика предприятия - 2012 - С.- 12-41
- 40 Белоусов, В.Л. Планирование сбытовой политики / Маркетинг в России и за рубежом. - 2004 - № 8 - С.- 33-41
41. Грибов В.Д.: Экономика предприятия. - М.: Финансы и статистика-2013- С. - 200- 212
42. Савельева Н.А.: Маркетинг. - Ростов. /Д: Феникс - 2012 - С. - 13-20
43. Левин Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика -2012- С.- 234
44. Портер, М. Конкуренция: учебник / М. Портер // М.: Издательский дом «Вильямс» - 2012 - С. 608
45. Литвинов А.А. Конкуренция и предпринимательские решения / А.А. Литвинов - М.: Полипром - 2011- С. - 255
46. Котлер Ф. Основы маркетинга. / Краткий курс.: Пер с англ. // Издательский дом «Вильямс» - 2011- С. - 22
47. Рубин Ю.М. Конкуренция / Ю.М. Рубин / Управление компанией. - 2014 - С. - 36-40
48. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов // М.: ИНФРА-М - 2014- С.- 266

49 Фурс И.Н. Конкурентоспособность продовольственных товаров:
Учебное пособие // Минск: УП "ИВЦ Минфина" -2012 - С. - 346

50 Юлданов М., Вейтц Б.А. Основы розничной торговли / Пер. с англ.
под ред. Ю.Н. Каптуревского // СПб: Питер - 2013- С - 448

Приложение А
ABC и XYZ анализ ассортимента.

№	товар	Выручка					Доля выручки		X	Y	653 4	ABC	XY Z
			I	II	III	IV							
								0,00%	0%				
6	каталки	360	85	95	90	90	5,51%	2,44%	5,51%	A	4,54%	X	
1	погремушки	320	80	75	80	85	4,90%	4,88%	10,41%	A	5,10%	X	
5	игрушка свет, музыка	300	75	70	60	95	4,59%	7,32%	15,00%	A	19,63%	Y	
23	коллекционные модели машин, самолетов, вертолетов	300	74	76	72	83	4,59%	9,76%	19,59%	A	6,28%	X	
						10					34,48%	X	
3	соски	290	40	70	80	0	4,44%	12,20%	24,03%	A	%	Z	
22	наборы фигурок	260	65	64	63	68	3,98%	14,64%	28,01%	A	3,32%	X	
39	конструкторы для мальчиков	240	60	63	57	60	3,67%	17,08%	31,68%	A	4,08%	X	
2	логические игрушки 0-2 года	230	57,5	57,5	58,5	57	3,52%	19,52%	35,20%	A	1,42%	X	
19	модели Пистолетов, автоматов	230	57,5	40	60	73	3,52%	21,96%	38,72%	A	23,28%	Y	
27	спортивные товары	230	57,5	50	55	68	3,52%	24,40%	42,24%	A	12,80%	Y	
4	игрушки прорезыватели для зубов	200	50	60	40	50	3,06%	26,84%	45,30%	A	16,33%	Y	
8	мягкие игрушки 0-2 года	200	50	55	40	55	3,06%	29,28%	48,36%	A	14,14%	Y	
10	куклы	200	50	70	30	50	3,06%	31,72%	51,42%	A	32,66%	Z	
21	фигурки	200	50	76	24	50	3,06%	34,16%	54,48%	A	42,46%	Z	
31	настольные игры	200	50	50	49	51	3,06%	36,60%	57,55%	A	1,63%	X	
7	машинки 0-2 года	180	45	43	47	45	2,75%	39,04%	60,30%	A	3,63%	X	
11	мягкие игрушки развивающие	170	42,5	42	43,5	42	2,60%	41,48%	62,90%	A	1,66%	X	
32	наборы	170	42,5	41,5	43,5	43	2,60%	43,92%	65,50%	A	1,92%	X	
40	конструкторы для девочек	160	40	38	39	43	2,45%	46,36%	67,95%	A	5,40%	X	
14	наборы вышивка	150	37,5	37	36	40	2,30%	48,80%	70,25%	B	3,93%	X	
24	машины на радио управлении	150	37,5	40,5	36	36	2,30%	51,24%	72,54%	B	5,66%	X	
30	пазлы	150	37,5	37	37	39	2,30%	53,68%	74,84%	B	1,89%	X	
41	металлические конструкторы	144	36	35	34	39	2,20%	56,12%	77,04%	B	6,00%	X	
13	наборы макияж	140	35	35	30	40	2,14%	58,56%	79,19%	B	11,66%	Y	

15	наборы посуды	120	30	31	32	27	1,84%	61,00%	81,02%	B	7,20%	X
9	радио няня	100	25	24	25	26	1,53%	63,44%	82,55%	B	3,27%	X
12	машинки для девочек	100	25	23	24	28	1,53%	65,88%	84,08%	B	8,64%	X
16	наборы сказочных животных	100	25	26	27	22	1,53%	68,32%	85,61%	B	8,64%	X
20	наборы полицейского самолеты на радио управления	100	25	30	20	25	1,53%	70,76%	87,14%	B	16,33%	Y
25	наборы моделирования	100	25	20	36	19	1,53%	75,64%	90,21%	B	43,20%	Z
34	слаймы	100	25	26	25	24	1,53%	78,08%	91,74%	B	31,16%	Z
35			22,		22,						45,36%	
29	Раскраски	90	5	10	5	35	1,38%	80,52%	93,11%	B	3,27%	X
26	лодки на радио управлении	70	5	20	10	23	1,07%	82,96%	94,18%	C	45,36%	Z
33	книжки	70	5	12	15	26	1,07%	85,40%	95,26%	C	17,	
36	лизуны	60	15	14	16	15	0,92%	87,84%	96,17%	C	33,07%	Z
38	музыкальные инструменты	60	15	10	20	15	0,92%	90,28%	97,09%	C	17,	
17	коляски	50	5	10	18	9,5	0,77%	92,72%	97,86%	C	31,16%	Z
28	Наборы фокусов	50	5	9	11	18	0,77%	95,16%	98,62%	C	29,03%	Z
37	сквиш	50	5	6	18	14	0,77%	97,60%	99,39%	C	12,	
18	домики	40	10	8	14	8	0,61%	100,04%	100,00%	C	39,60%	Z

	x	y	z
A	3,4,6,8,9,10,17,18,19,20,21	5,11,12,13,14	7,15,16
B	22,23,24,25,27,28,29,30,34	26,31	32,33,35
C	38	26,33,38,17,28,37,18	