

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  
Профиль: Менеджмент организации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой

- А. Васильева А. В. Васильева

« 11 » 06 2024 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: Совершенствование товарного ассортимента ООО «Зумлион Кран»

Исполнитель

студент группы 072-об

Обушная 11.06.24  
(подпись, дата)

В.О. Обушная

Руководитель

доцент, канд. экон. наук

Ступникова 11.06.2024  
(подпись, дата)

А.В. Ступникова

Нормоконтроль

Мусиенко 11.06.24.  
(подпись, дата)

Т.А. Мусиенко

Благовещенск 2024



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. Васильева А. В. Васильева

« 20 » 05 2024 г.

ЗАДАНИЕ

К выпускной квалификационной работе студента Обушной Вероники Олеговны

1. Тема выпускной квалификационной работы: Совершенствование  
Товарного ассортимента ООО «Зумлион Кран»

(утверждена приказом от 04.04.2024 № 907-уч)

2. Сроки сдачи студентом законченной работы 11.06.2024

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе: учебная  
литература, периодические издания, электронные ресурсы

4. Содержание выпускной квалификационной работы (перечень подлежащих  
разработке вопросов): теоретические аспекты управления товарным  
ассортиментом, анализ внешней и внутренней среды ООО «Зумлион Кран»,  
совершенствование товарного ассортимента ООО «Зумлион Кран»

5. Перечень материалов приложения: бухгалтерский баланс ООО «Зумлион  
Кран» за 2021-2023 гг., отчет о финансовых результатах ООО «Зумлион Кран»  
за 2021-2023 гг., расходы на рекламу, планирование з/п и начислений на ФЗП,  
график Ганта, общая потребность в инвестициях, источники финансирования,  
прогноз продаж, смета затрат, налоговые отчисления предприятия, бюджет  
прибылей/убытков, бюджет движения денежных средств, расчет  
эффективности мероприятий.

6. Дата выдачи задания 20.05.2024

Руководитель выпускной квалификационной работы: доцент, канд. экон. наук  
Ступникова Анна Владимировна

Задание принял к исполнению (дата): 20.05.2024

Обушная Вероника Олеговна  
(подпись студента)

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 112 страниц, 34 таблицы, 14 рисунков, 13 приложений, 50 источников.

### КОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ, МАРКЕТИНГ, АССОРТИМЕНТ, СПЕЦТЕХНИКА, ПРОДВИЖЕНИЕ, ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА, ВНЕШНЯЯ СРЕДА, СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТОВАРНОГО АССОРТИМЕНТА, ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕРОПРИЯТИЙ

Актуальность выпускной квалификационной работы на тему «Совершенствование товарного ассортимента» заключается в том, что в число перспективных и быстроразвивающихся секторов экономики России входит розничная торговля. Стабильность торговли зависит от полноты, рациональности и устойчивости ассортимента товаров. Ассортимент выступает в качестве посредника между предприятием и рынком, удовлетворяя потребности клиентов. Поэтому одним из ключевых направлений деятельности менеджмента любой организации является управление товарным ассортиментом.

Во всем мире успех в конкурентной борьбе сопутствует тем компаниям, которые наиболее эффективно управляют ассортиментом и владеют передовыми методами его оптимизации.

Цель работы – совершенствование товарного ассортимента ООО «Зумлион Кран».

Объект исследования – ООО «Зумлион Кран».

Предмет исследования – товарный ассортимент ООО «Зумлион Кран».

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические аспекты управления товарным ассортиментом	7
1. Понятие ассортимента товаров, его характеристика и классификация	7
2. Показатели и методы оценки товарного ассортимента	11
3. Направления совершенствования товарного ассортимента	14
2. Анализ внешней и внутренней среды ООО «Зумлион Кран»	20
2.1. Краткая характеристика ООО «Зумлион Кран»	20
2.2. Анализ внешней среды ООО «Зумлион Кран»	25
2.3. Анализ внутренней среды ООО «Зумлион Кран»	36
2.4. Анализ товарного ассортимента ООО «Зумлион Кран»	45
3 Совершенствование товарного ассортимента ООО «Зумлион Кран»	51
3.1 Обоснование целесообразности совершенствования товарного ассортимента ООО «Зумлион Кран»	51
3.2 Разработка мероприятий по совершенствованию товарного ассортимента ООО «Зумлион Кран»	53
3.3 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию товарного ассортимента ООО «Зумлион Кран»	71
Заключение	78
Библиографический список	80
Приложение А – Бухгалтерский баланс ООО «Зумлион Кран» 2021-2023 гг.	85
Приложение Б – Отчет о финансовых результатах ООО «Зумлион Кран» 2021-2023 гг.	88
Приложение В – Расходы на рекламу	91
Приложение Г – Планирование заработной платы и начислений на ФЗП	93
Приложение Д – График Ганта	95
Приложение Е – Общая потребность в инвестициях	97
Приложение Ж – Источники финансирования	99



Приложение И – Прогноз продаж	101
Приложение К – Смета затрат (бюджет затрат)	103
Приложение Л – Налоговые отчисления предприятия	105
Приложение М – Бюджет прибылей/убытков	107
Приложение Н – Бюджет движения денежных средств	109
Приложение П – Расчет эффективности проекта	111

## ВВЕДЕНИЕ

Главная цель коммерческой деятельности торгового предприятия – получение прибыли путем удовлетворение покупательского спроса при высокой культуре торгового обслуживания. Для достижения этой цели необходимо: гибкого реагировать на изменения, происходящие на рынке; продавать товары надо так с максимальной рентабельностью; минимизировать торговые риски, постоянно укреплять положение предприятия на рынке, добиваться доверия деловых партнеров. Эффективная коммерческая деятельность обеспечивает устойчивое финансовое состояние предприятия, его конкурентоспособность [1, с. 10].

Эффективность деятельности предприятия требует постоянного совершенствования его торгово-технологического и организационного процесса [7, с. 98]. Важная составляющая этого процесса – формирование ассортимента и товарных запасов. Предприятиям необходимо уметь выявлять и устранять недостатки в этих аспектах, чтобы добиться эффективности в своей деятельности.

Стабильность деятельности торгового предприятия определяется рациональностью, полнотой и устойчивостью ассортимента товаров. От состава и обновляемости ассортимента непосредственно зависят рост товарооборота и ускорение реализации товаров. Отсутствие в торговле нужных товаров, их узкий, нестабильный или несоответствующий запросам потребителей ассортимент отрицательно сказывается на эффективности торговли [20, с. 24].

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы управления товарного ассортимента предприятия;
- изучить понятие ассортимента товаров, его характеристику и классификацию;
- изучить показатели и методы оценки ассортимента товаров;



- рассмотреть направления совершенствования товарного ассортимента предприятия;
- рассмотреть краткую характеристику ООО «Зумлион Кран»;
- проанализировать внешнюю и внутреннюю среду ООО «Зумлион Кран»;
- проанализировать товарный ассортимент ООО «Зумлион Кран»;
- обосновать целесообразность совершенствования товарного ассортимента ООО «Зумлион Кран»;
- разработать мероприятия по совершенствованию ассортимента товаров ООО «Зумлион Кран»;
- оценить эффективность предлагаемых мероприятий по совершенствованию товарного ассортимента ООО «Зумлион Кран».

Информационной базой послужили учебные пособия, периодические издания, интернет ресурсы, личные наблюдения автора.

Исходными данными к выполнению выпускной квалификационной работы послужили бухгалтерский баланс и отчет о финансовой деятельности ООО «Зумлион Кран».

В первой главе бакалаврской работы раскрыты: понятие ассортимента товаров, его характеристика и классификация; исследованы показатели и методы оценки ассортимента товара; рассмотрены направления совершенствования товарного ассортимента.

Во второй главе работы раскрыты следующие аспекты: краткая характеристика ООО «Зумлион Кран»; анализ внешней и внутренней среды ООО «Зумлион Кран»; анализ товарного ассортимента ООО «Зумлион Кран».

В третьей главе работы представлены: обоснование целесообразности совершенствования товарного ассортимента ООО «Зумлион Кран»; разработка мероприятий по совершенствованию товарного ассортимента ООО «Зумлион Кран»; оценка эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию товарного ассортимента ООО «Зумлион Кран».

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ТОВАРНЫМ АССОРТИМЕНТОМ

## 1.1 Понятие ассортимента товаров, его характеристика и классификация

В условиях постоянно растущего рыночного предложения, формирование эффективного товарного ассортимента играет решающую роль в повышении конкурентоспособности предприятия. Разнообразие и качество предлагаемой продукции должны быть предметом тщательного планирования [21, с. 154]. Прежде чем принять решение о создании или изменении ассортимента, необходимо провести глубокий анализ рынка, потребительских предпочтений, условий поставок и прогнозирования результатов внесенных изменений.

Планирование ассортимента начинается с маркетинговых исследований, направленных на выявление целевых рыночных сегментов, соответствующих стратегическим задачам предприятия. Анализ потребительских профилей помогает определить ключевые позиции и поведение покупателей, которые влияют на состав ассортимента [49, с. 86].

В процессе планирования ассортимент разбивается на отдельные категории продуктов, детализируется вплоть до отдельных товарных позиций. Стабильность планов производства зависит от отрасли и темпов изменения спроса на товар [50, с. 720].

Присутствие товара в ассортименте зависит от объема его продаж и уровня прибыльности, а также от положения данного товара на рынке.

Актуальность темы исследования подтверждается повышенным вниманием к проблеме формирования товарного ассортимента разных ученых.

Рассмотрим основные теоретические вопросы формирования товарного ассортимента предприятия с учетом факторов внутренней и внешней среды.

Прежде всего, целесообразно сравнить взгляды различных исследователей на определение понятия «товарный ассортимент предприятия». Результаты анализа приведены в таблице 1.



Анализируя различные определения «товарного ассортимента», можно утверждать, что ученые по-разному подходят к конкретизации исследуемого определения. Общим является подход, который предполагает понимание товарного ассортимента как совокупности товаров, а вот признаки, по которым совокупность формируется, могут отличаться [41].

Таблица 1 - Анализ существующих определений понятия «товарный ассортимент»

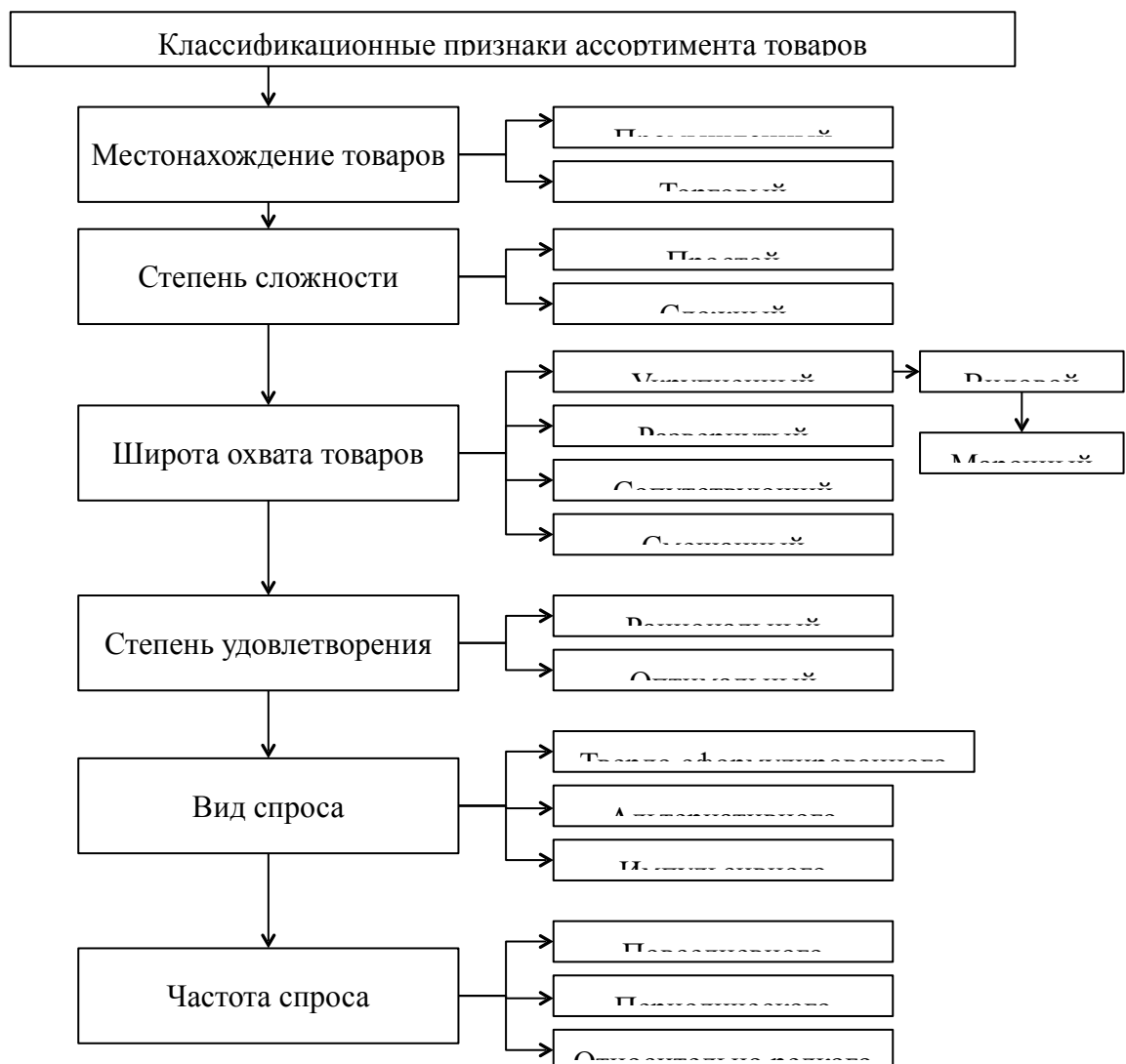
Автор	Определение	Ключевые слова
1	2	3
Ф. Котлер	Товарный ассортимент - группа товаров, тесно связанных между собой либо в силу схожести их функционирования, либо в силу того, что их продают одним и тем же группам клиентов, или через одни и те же типы торговых заведений, или в рамках одного и того же диапазона цен [39, с. 63]	Группа товаров, схожесть функционирования, диапазон цен
Г. Ассэль	Товарный ассортимент - группа товаров одной товарной категории, выпускаемых под одной маркой. Ассортимент товаров может состоять и из различных марок [6, с.107]	Группа товаров, марка
Е. Дихтль, Х. Хершген	Ассортимент продукции - это определенная совокупность продукции, объединенная в группы по какому-либо признаку. Структура ассортимента характеризуется удельной долей каждого вида и (или) наименования продукции в общем наборе [27, с. 25]	Совокупность продукции, группа,
Л. Балабанова	Товарный ассортимент - это совокупность товаров предприятия, связанных между собой функциональным назначением [8, с. 52]	Совокупность товаров, функциональное назначение
О. Болотная	Товарный ассортимент - совокупность их видов, разновидностей и сортов, объединенных или сочетающихся по определенному признаку [11, с. 38]	Виды, разновидности, сорта, признак
И. Швайко	Товарный ассортимент – это совокупность ассортиментных групп, которые тесно связаны между собой [29, с. 8]	Ассортиментные группы, связи

А. Старостина	Товарный ассортимент - совокупность гаммы товаров, которую предприятие предлагает для продажи. Гамма (ассортиментная группа) - совокупность товаров, связанных одним способом функционирования, адресованных одним и тем же клиентам и часто продаваемых в магазинах одного типа [48, с. 50]	Гамма товаров, клиенты
---------------	--	------------------------

Продолжение таблицы 1

1	2	3
Б. Райзберг	Товарный ассортимент - 1) виды товаров, перечень товаров, представленных в магазине, на рынке, в торговой сети; 2) группа однородных товаров, предназначенных для определенного круга покупателей, удовлетворяющих сходные потребности, либо связанных между собой в рамках одного и того же диапазона цен [47, с. 21]	Виды, перечень, круг потребителей, потребности, диапазон цен

Классификация ассортимента товаров представлена на рисунке 1.





## Рисунок 1 – Классификация ассортимента товаров

Ассортимент потребительских товаров подразделяется на группы – по местонахождению, на подгруппы – по широте и глубине охвата товаров, на виды – по степени удовлетворения потребностей, на разновидности – по характеру потребностей [5, с. 1713]

1. По местонахождению товаров различают ассортимент промышленный и торговый:

Промышленный ассортимент – ассортимент товаров, вырабатываемый отдельной отраслью промышленности или отдельным промышленным предприятием.

Торговый ассортимент – ассортимент товаров, представленный в торговой сети.

2. В зависимости от широты охвата товаров различают следующие виды ассортимента: простой, сложный, развернутый, укрупненный, сопутствующий, смешанный [11, с. 39].

Простой ассортимент товаров – ассортимент товаров, представленный такими видами, которые классифицируются не более чем по трем признакам.

Сложный ассортимент товаров – ассортимент товаров, представленный такими видами, которые классифицируются более чем по трем признакам.

Развернутый ассортимент товаров – ассортимент товаров, представленный их разновидностями.

Укрупненный ассортимент товаров – ассортимент товаров, объединенный по общим признакам в определенной совокупности товаров.

Видовой ассортимент – набор товаров различных видов, разновидностей и наименований, удовлетворяющих аналогичные потребности.

Марочный ассортимент – набор товаров одного вида, но разных торговых марок. Такие товары наряду с удовлетворением физиологических потребностей в значительной мере нацелены на удовлетворение социальных и психических потребностей. Эти потребности удовлетворяются престижными марками товаров [50, с. 720].

Сопутствующий ассортимент – набор товаров, которые выполняют вспомогательные функции и не относятся к основным для данной организации.

Смешанный ассортимент – набор товаров разных групп, видов, наименований, отличающихся большим разнообразием функционального назначения.

3. По степени удовлетворения потребностей различают рациональный и оптимальный ассортимент:

Рациональный ассортимент – набор товаров, который обеспечивает достаточную степень удовлетворенности потребителей и достижение целей организации.

Оптимальный ассортимент – набор товаров, удовлетворяющий реальные потребности с максимально полезным эффектом для потребителя или организации при рациональных затратах на их приобретение и потребление (реализацию).

4. В зависимости от характера потребностей ассортимент может быть реальным и прогнозируемым:

Реальный ассортимент – действительный набор товаров, имеющийся в конкретной организации изготовителя или продавца.

Прогнозируемый ассортимент – набор товаров, который должен будет удовлетворять предполагаемые потребности [46, с. 76].

## **2. Показатели и методы оценки товарного ассортимента**

После обновления товарного ассортимента возникает необходимость оценки его экономической целесообразности. В результате анализа литературных источников [11, 39, 50] была сформирована классификация показателей, позволяющих оценить товарный ассортимент предприятия:

1) Основные показатели товарного ассортимента предприятия [39, с. 89]:

а) Широта - число товаров, представленных в виде классификационной группировки. Это свойство характеризуется двумя абсолютными показателями – действительной и базовой широтой, а также относительным показателем – коэффициентом широты;



б) Насыщенность (полнота) - общее количество составляющих ассортимента конкретных товаров. Она характеризует степень или плотность заполнения марками товара внутри товарной линии;

в) Новизна - способность ассортимента удовлетворять потребности за счет новых товаров;

г) Стабильность - способность набора товаров удовлетворять спрос на одни и те же товары в течение длительного времени;

д) Рациональность - способность набора товаров удовлетворять спрос на одни и те же товары в течении длительного времени;

е) Структура ассортимента - количественное соотношение товарных групп, подгрупп, видов, наименований отдельных товаров в общем наборе товаров;

ж) Глубина - варианты предложения каждого отдельного товара в рамках группы;

и) Гармоничность ассортимента - свойство товаров разных групп, характеризующее степень близости использования (сопутствующие товары).

2) Показатели финансовых результатов товарного ассортимента [11, с. 54]:

а) Уровень окупаемости - определение продолжительности периода, в течение которого будет работать для покрытия расходов на создание и введение нового товара;

б) Прибыль по товарной категории - доля в общей выручке предприятия по конкретному товару;

в) Точка безубыточности - характеризует объем продаж, при котором выручка от продаж равна издержкам производства;

г) Запас финансовой прочности - показывает величину сокращения объема продаж до достижения точки безубыточности

3) Показатели оптимальности структуры ассортимента [39, с. 90]:

а) Ограничение по объему продаж - фиксирования крайних значений максимально возможного и минимально необходимого объема продаж;

б) Ограничение по производственным мощностям - выбор оптимальной производственной программы должен основываться на знании спроса на конкретные виды товаров и услуг;

в) Ограничения по доступности ресурсов - потребность компании в денежных и материальных ресурсах;

г) Ограничения по цене - Для получения прибыли цена товаров не может быть установлена ниже себестоимости и выше возможностей покупателей;

д) Критерий оптимизации для разработки ограничений - определение предельного дохода, который может получить предприятие от производства и продажи каждого вида продукта;

е) Ограничение по товарным запасам - определяет необходимое количество поставок сырья для бесперебойной работы производства;

ж) Ритмичность реализации товаров - показатель характеризует бесперебойность работы предприятия без потерь в товарообороте;

4) Регламентирующие показатели ассортимента [50, с. 723]:

а) Соответствие продукции стандартам - показатель, позволяющий определить, соответствует ли товар нормам, стандартам и правилам;

5) Качественные показатели рыночной адекватности товаров [50, с. 724]:

а) Определение силы марки - степень популярности, восприятие, ознакомления, преимущества и лояльности марке со стороны конечных потребителей;

б) Соответствие предпочтениям потребителей - определение характеристик товара, которые имеют наибольшую важность для потребителей;

в) Соответствие предпочтениям розничной торговли - оценка текущего состояния положение товаров или марок в розничной торговле и анализ предъявляемых требований к ним;

г) Этапы жизненного цикла товаров (ЖЦТ) - формирование стратегии для товаров, находящихся на разных этапах жизненного цикла товаров;

д) Конкурентоспособность товара - выявление черт и характеристик товара, делающих его уникальным по отношению к другим товарам, представленным на рынке;

е) Положение в матрице БКГ - определение стратегических позиций фирмы, а также распределение стратегических ресурсов на ближайшую перспективу. Являясь простым, но эффективным инструментом, она позволяет выявить наиболее перспективные и, напротив, самые «слабые» продукты или подразделения предприятия. Построив матрицу Бостонской консалтинговой группы, менеджер или маркетолог получает наглядную картину, на основе которой он может принять решение о том, какие товары (ассортиментные группы) стоит развивать и беречь, а какие следует ликвидировать.

ж) ABC-анализ — это способ классификации ресурсов по степени их влияния на прибыль компании. Чаще всего метод ABC применяют к товарному ассортименту, чтобы понять рентабельность групп товаров или отдельных наименований и скорректировать ассортимент.

и) XYZ-анализ — это метод оценки стабильности спроса на выбранные позиции, который помогает понять, насколько сильно на продажи влияют внешние факторы: сезонность, рекламные кампании, веяния моды. Обычно метод XYZ используют, чтобы спланировать объёмы закупок и скорректировать ассортимент продукции.

Анализ позволяет оценить колебания спроса на разные товары за конкретный период. Для этого рассчитывают коэффициент вариативности — «разбег» продаж за это время. Чем меньше вариативность, тем устойчивее спрос. Чем выше вариативность, тем менее стабильно продается товар.

Предложенный перечень показателей позволяет сделать комплексную, многокритериальную оценку существующего товарного ассортимента на предприятии с точки зрения его разнообразия, как для производства, так и для требований рынка.

### **1.3 Направления совершенствования товарного ассортимента**

Комплексное направление изменений ассортимента товаров обуславливает выбор следующих возможных путей: сокращение, расширение, стабилизация и/или обновление ассортимента товаров для формирования рационального ассортимента [44, с. 5]. Данные виды направлений связаны между собой и зачастую дополняют друг друга.

При этом должны учитываться научно обоснованные рациональные потребности, а также требования общества: обеспечение безопасности для потребителей и окружающей среды, использование достижений научно-технического прогресса для максимального повышения качества жизни, ценность товара и тд.

Направления совершенствования:

#### 1) Сокращение ассортимента.

Под сокращением ассортимента понимают количественные и качественные изменения состояния набора товаров за счет уменьшения его широты и полноты [42, с. 60].

Существует целый ряд причин, которые могут обуславливать необходимость сокращения ассортимента:

- падение спроса на определенный товар;
- недостаток оборотных средств у организации;
- низкая оборачиваемость товаров;
- изменение формата организации (например, с более крупной на менее крупную) и др.

В условиях экономического роста – сокращение ассортимента осуществляется, как правило, за счет дешевых продовольственных и непродовольственных товаров, не выгодных изготовителю и продавцу, но



необходимых потребителю. В условиях кризиса, напротив, сокращение ассортимента осуществляется за счет дорогих, имиджевых товаров.

## 2) Расширение ассортимента.

Расширение ассортимента предполагает количественные и качественные изменения набора товаров за счет увеличения показателей широты, полноты и новизны [15, с. 26].

Выделяют следующие причины, обуславливающие целесообразность расширения ассортимента товарной категории:

- рост спроса на товар;
- рост объемов производства товара;
- появление на рынке новых производителей данного товара;
- высокая оборачиваемость товара;
- благоприятные экономические условия;
- развитие организации/ переход к более крупному формату;
- внедрение на рынок новых товаров и/или изготовителей и др.

Так, современное состояние российского потребительского рынка характеризуется расширением ассортимента за счет импортных товаров, а также товаров, изготовленных на основе зарубежных технологий.

Расширение ассортимента наряду с увеличением товарной массы – одно из важнейших условий насыщения рынка товарами.

Вместе с тем это направление ассортиментной политики не исключает других направлений, которые дополняют его, придавая новые аспекты. Так, расширение ассортимента может происходить за счет его обновления при одновременном сокращении доли товаров, не пользующихся спросом.

Расширение ассортимента за счет импортных товаров связано с сокращением ассортимента отечественных товаров, а также снижением их производства в целом. Но за последние годы наблюдается обратная тенденция, уход зарубежных производителей усилил оборот отечественных товаров [1, с. 52].

Расширение ассортимента может происходить двумя способами – путем насыщения и собственно расширения.

Насыщение ассортимента – выпуск новых товаров в тех же ценовых рамках, что и старые, ориентированных на те же группы потребителей. Есть несколько причин, по которым прибегают к насыщению ассортимента:

- стремление получать дополнительные прибыли;
- попытки удовлетворить дилеров, недовольных пробелами в ассортименте;
- стремление задействовать неиспользуемые производственные мощности;
- попытки стать ведущей фирмой с исчерпывающим ассортиментом;
- стремление помешать конкурентам завоевать ваш рынок.

Расширение товарного ассортимента может происходить в двух направлениях: вверх и вниз [20, с. 25].

Наращивание вниз означает добавление в свой ассортимент более дешевых товаров, ориентируя их на менее обеспеченные слои населения. Нарращивание вниз может иметь целью сдерживание конкурентов, наступление на них или проникновение в наиболее быстро растущие сегменты рынка.

Наращивание вверх, напротив, предполагает включение в ассортимент товаров более высокой ценовой категории, чем те, которыми фирма занималась до этого. Такое желание может быть вызвано более высокими темпами роста в верхних сегментах рынка, желанием позиционировать себя как фирму с широким ассортиментом. Однако выйти на верхние сегменты рынка достаточно сложно, так как потенциальные покупатели могут сомневаться, что фирма, всегда выпускавшая изделия низкой ценовой категории, способна выпустить эксклюзивный товар.

Иногда фирма, выпускающая товары средней ценовой категории, может предпринять попытку расширения ассортимента сразу в обе стороны – вверх и вниз, однако это требует привлечения значительных ресурсов и практически неосуществимо для малого предприятия.

### 3) Стабилизация ассортимента.

Под стабилизацией ассортимента понимают такое состояние ассортимента, которое отличается высокой устойчивостью и низкой степенью обновления [29, с. 17].

В условиях рыночной экономики стабилизация ассортимента является достаточно редким явлением, так как потребности общества постоянно развиваются и это требует постоянного обновления ассортимента. Однако существуют группы товаров, которым свойственна стабилизация ассортимента. Это в первую очередь ассортимент наиболее необходимых продуктов питания, так называемых товаров повседневного спроса.

Ассортимент непродовольственных товаров, напротив, отличается нестабильностью, так как эти товары (аудио-, видео- и бытовая техника, бытовая химия, парфюмерия, автопромышленность и т.д.) отличаются постоянным совершенствованием, появлением новых товаров или новых моделей уже существующих. Все это приводит к тому, что непродовольственные товары достаточно быстро выходят из моды, морально устаревают, что обуславливает постоянное обновление их ассортимента.

### 4) Обновление ассортимента.

Под обновлением ассортимента понимаются количественные и качественные изменения в номенклатуре товаров, характеризующиеся высокой степенью новизны [17, с. 79]. Постоянно обновляя свой ассортимент, предприятие преследует следующие цели:

- рост конкурентоспособности организации (товарные новинки могут привлечь в магазин новых покупателей, демонстрирующих инновационный тип поведения);
- удовлетворение постоянно изменяющихся потребностей покупателей;
- отражение в ассортименте модных тенденций;
- соответствие передовым достижениям науки и техники и др.

Стремление организаций постоянно обновлять свой ассортимент основывается на убеждении, что потребители новые товары воспринимают как товары более высокого качества и технически более совершенные, чем ранее выпускавшиеся. Однако в этом заключена определенная опасность: если товар-новинка не оправдает потребительских ожиданий, это может привести к неудовлетворенности потребителя и росту недоверия, как к фирме-производителю нового товара, так и к организации, предлагающей к продаже не совсем удачную новинку [48, с. 96].

В связи с этим, обновление ассортимента – это очень ответственное направление совершенствования ассортимента товарной категории. Однако, в условиях рыночной экономики, когда конкурентная борьба становится все более ожесточенной, а требования потребителей более взыскательными, без обновления ассортимента невозможно достичь успеха большинству предприятий.

Таким образом, данные направления совершенствования товаров способствуют повышению конкурентоспособности, а также позволяют максимизировать прибыль современного предприятия.



## 2. АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ООО «ЗУМЛИОН КРАН»

### 2.1 Краткая характеристика ООО «Зумлион Кран»

Компания «Зумлион Кран» основала свою деятельность в 2017 году и по настоящее время предлагает комплексные поставки спецтехники, бульдозеров, автокранов, экскаваторов, крановых установок, автотранспорта, оборудования и запчастей от ведущих производителей Китая – Zoomlion.

Общие сведения об ООО «Зумлион Кран» представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Общие сведения об ООО «Зумлион Кран»

Место нахождения Общества	675000, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Фрунзе, д. 48
Дата регистрации	26 января 2017 г.
Налоговый орган	Управление Федеральной налоговой службы по Амурской области (код инспекции – 2800)
ОГРН	1172801000789
ИНН	2801227536
КПП	280101001
ОКПО	03561360
Статус организации	коммерческая, действующая
Организационно –правовая форма	Общество с ограниченной ответственностью (код 12300 по ОКОПФ)
Основной вид деятельности по ОКВЭД	Торговля прочими автотранспортными средствами (код по ОКВЭД 45.19)
Генеральный директор	Байло Илья Александрович

Компания расположена в г. Благовещенске, ул. Фрунзе, д. 48.

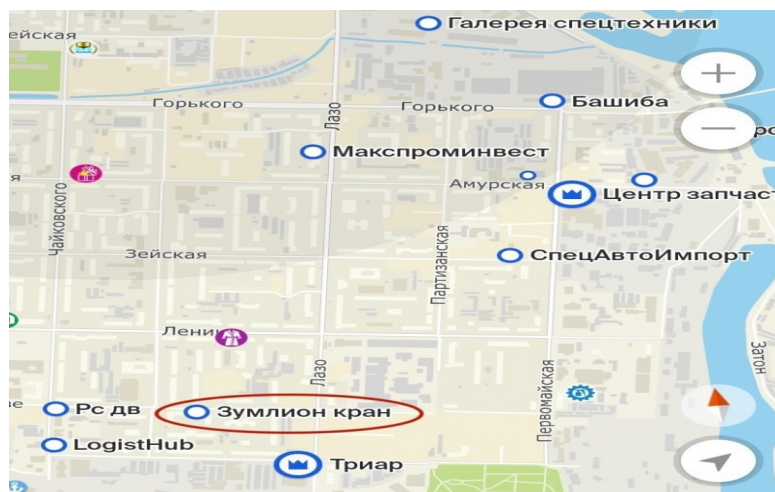


Рисунок 2 –Местоположение ООО «Зумлион Кран»

Целевыми группами клиентов ООО «Зумлион Кран» являются:

- 1) Руководители парков спецтехники;
- 2) Фермеры;
- 3) Снабженцы в строительных компаниях;
- 4) Частные строители;
- 5) Компании, реализующие перепродажу спецтехники.

Благодаря отсутствию посредников и прямым дилерским контрактам компания может осуществить поставки в кратчайшие сроки в любую точку России.

ООО «Зумлион Кран» является официальными представителем заводов-изготовителей «Zoomlion Heavy Industry Science & Technology CO. LTD», «DOOSAN INFRACORE CO. LTD», «XCMG CONSTRUCTION MACHINERY CO. LTD», «SHAANXI AUTOMOBILE GROUP CO., LTD» и других – крупнейших производителей спецтехники в Азиатско-Тихоокеанском регионе. Миссия ООО «Зумлион Кран» - стабильно удерживать позицию лидера на рынке торговли прочими автотранспортными средствами. Быть крепким надежным звеном в строительной цепи.

Стратегическая цель ООО «Зумлион Кран» - формировать уникальный собственный профессиональный опыт, позволяющий быть конкурентоспособным предприятием.

Основной целью ООО «Зумлион Кран», как коммерческой организации, является получение прибыли для ее эффективной деятельности [37, с. 378].

ООО «Зумлион Кран» является юридическим лицом и действующей коммерческой организацией, осуществляющей свою деятельность на основании Устава, правовых актов РФ, а также Федерального Закона «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Фундаментом организационной деятельности ООО «Зумлион Кран» являются организационно-правовые документы. Они регламентируют статус организации, ее структуру, штатную численность, должностной состав, а также определяют права, обязанности, ответственность и порядок взаимодействия ее обособленных, структурных подразделений и должностных лиц [32, с. 91].

Во главе компании стоит генеральный директор, в компетенции которого входит управление компанией и принятие важнейших решений по работе и развитию предприятия. Далее заместитель генерального директора по продажам и заместитель генерального директора по коммерческой деятельности, к их обязанностям относится прием, увольнение и ведение личных дел персонала предприятия, а также они осуществляют наблюдение за продвижением работников по службе. Организационная структура представлена на рисунке 3.

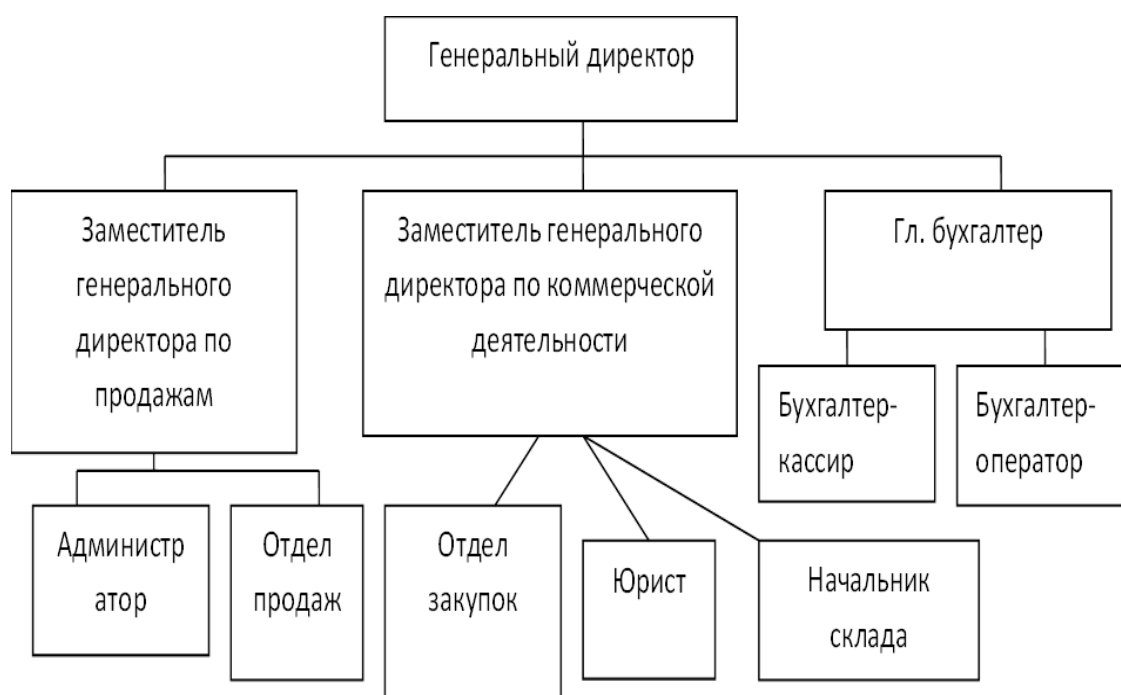


Рисунок 3 – Организационная структура ООО «Зумлион Кран»

Организация управления компанией является важным фактором внутренней среды ООО «Зумлион Кран». От рационального состава подразделений органов управления, их связи между собой и взаимодействия с производственными подразделениями в значительной степени зависит эффективность работы предприятия в целом. Качественное выполнение предприятием своих функций невозможно без согласованной работы всех его элементов – структурных подразделений [28, с. 156].

Показатели динамики основных финансовых результатов ООО «Зумлион Кран» за 2021-2023 гг. представлены в таблице 3 и составлены по данным отчета о финансовых результатах организации (приложение Б).

Таблица 3 - Основные экономические показатели деятельности ООО «Зумлион Кран» 2021-2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Абсолютный прирост, тыс. руб.		Относительный прирост, %	
				2022 г. к 2021 г.	2023 г. к 2022 г.	2022 г. к 2021 г.	2023 г. к 2022 г.
Выручка, тыс. руб.	696 247	4 950 526	9 118 066	4 254 279	4 167 540	711,03	184,18
Себестоимость продаж, тыс. руб.	550 037	3 179 426	5 878 637	2 629 389	2 699 211	578,04	184,9
Валовая прибыль, тыс. руб.	146 210	1 771 100	3 239 429	1 624 890	1 468 329	1 211,34	182,9
Коммерческие расходы, тыс. руб.	38 070	218 342	264 267	180 272	45 925	573,53	121,03
Прибыль от продаж, тыс. руб.	108 140	1 552 758	2 975 162	1 444 618	1 422 404	1 435,88	191,61
Прочие доходы, тыс. руб.	12 625	60 496	151 253	47 871	90 757	479,18	250,02
Прочие расходы, тыс. руб.	72 420	852 393	1 621 824	779 973	769 431	1 177,01	190,22
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	48 345	760 861	1 486 040	712 516	725 179	1 573,82	195,31
Налог на прибыль, тыс. руб.	9 771	152 428	298 652	142 657	146 224	1 560,01	195,93
Прочее, тыс. руб.	-	-	-	-	-	-	-

Чистая прибыль, тыс. руб.	38 574	608 433	1 187 388	569 859	578 955	1 577,31	195,16
---------------------------	--------	---------	-----------	---------	---------	----------	--------

За год (с 2022 по 2023) выручка увеличилась на 4 167 540 тыс. руб.

Рост себестоимости товаров и услуг по обычной деятельности в денежном выражении составил 2 699 211 тыс. руб. Данная динамика обуславливается расширением предприятия, увеличением поставки. Тем самым наблюдается увеличение прибыли от продаж на 1 422 404 тыс. руб.

На чистую прибыль неблагоприятное влияние оказало наличие прочих расходов и их рост на 769 431 тыс. руб., но этого невозможно избежать при увеличении объема поставок.

Таким образом, основные экономические показатели деятельности ООО «Зумлион Кран» за исследуемый период значительно увеличиваются, что говорит об эффективной деятельности предприятия [18, с. 102].

Бизнес процесс деятельности «Зумлион Кран» состоит из следующих этапов, представленных на рисунке 4.

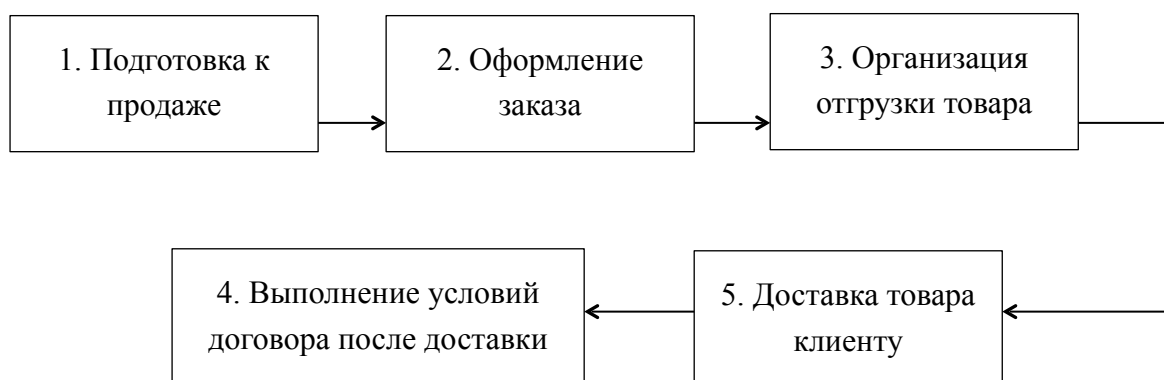


Рисунок 4 – Бизнес процесс деятельности ООО «Зумлион Кран»

В первый этап бизнес процесса включают: выяснение потребностей клиента; сбор первичной информации; анализ сделки; согласование сделки; корректировка условий сделки; выставление коммерческого предложения.

Второй этап: формирование проекта договора и его отправка клиенту; юридическое оформление условий сделки; заключение договора с клиентом; реализация через лизинг; реализация с помощью субдилеров; оформление заказа и выставление счета на оплату; определение способа получения товара; резервирование товара на складе; перемещение товара; бронирование товара;



изменение места доставки товара, находящегося в пути; заказ товара у поставщика; контроль выполнения условий оплаты клиентом [22, с. 63].

Третий этап: согласование условий отгрузки товара; подготовка товара к отгрузке; подготовка техники к отгрузке; формирование пакета отгрузочных документов; отгрузка товара.

Четвертый этап: выбор перевозчика и страхование груза; подготовка документов для процесса доставки; процесс доставки; передача товара со склада транспортной компании; контроль процесса доставки; передача товара; учет реализации товара.

И пятый этап: подготовка техники к вводу в эксплуатацию; контроль дебиторской задолженности; гарантийное обслуживание; возврат товара от клиента; возврат товара по договору «обратного выкупа» (лизинга); возврат товара покупателем, в связи с несоответствием количества/качества поставленной продукции условиям заключенного договора; замена товара, когда отгруженный товар по каким-либо причинам обменивается на другой, равноценный.

## **2.2 Анализ внешней среды ООО «Зумлион Кран»**

Любая организация находится и функционирует в среде, и именно влияние внешней среды определяет дальнейшую стратегию развития компании, корректирует ее действия, задачи. Для начала проанализируем отрасль продажи спецтехники в России за 2021-2023 гг. [20, с. 30].

В первом квартале 2022 года продажи выросли на 24,5 % по сравнению с 2021 годом (рисунок 7). Затем стали стремительно развиваться события февраля 2022 года, которые повлекли за собой уход многих дилеров. Мартовские продажи уменьшились, больше всего среагировал сегмент экскаваторов-погрузчиков, продажи снизились на 42 % по сравнению с предыдущим годом. В это время многие представители заводов отмечали, что даже те клиенты, которым машины необходимы, приостановили переговоры о покупке.

Для большей наглядности рассмотрим рисунок 5, где отображены изменения спроса на спецтехнику в 2022 году в связи с санкциями [24, с. 202].

Во втором квартале продажи продолжали снижаться и составили - 37,1 % от продаж предыдущего года.

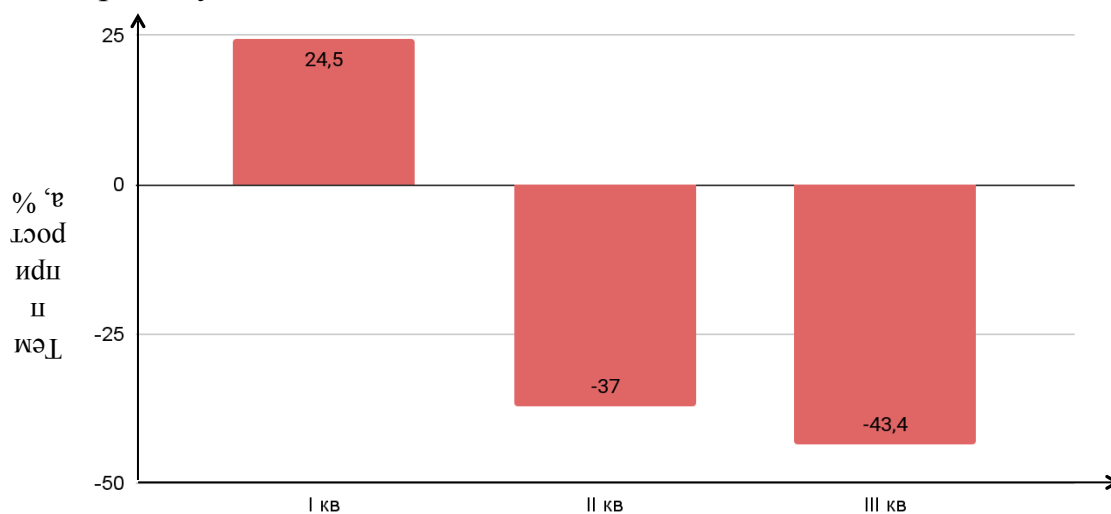


Рисунок 5 – Темп прироста продаж спецтехники в России за I-III кв. 2022 года

Третий квартал стартовал с европейскими санкциями, запрещающими поставку многих дилеров спецтехники в Россию.

Продажи дорожно-строительной спецтехники в России за 3-й квартал 2022 г. сократились на 43,4 % по сравнению с прошлым годом.

Значительная группа производителей спецтехники и запчастей заявили о приостановке работы в России: Scania, Iveco, Volvo Trucks, Ford, MAN Truck & Bus, Renault Trucks, Mercedes-Benz, Volkswagen CV, Kramer, Schmitz Cargobull, Volvo CE, Daimler Truck, John Deere, Caterpillar, Tadano, Komatsu, Hitachi, и другие.

Вопрос замещения, который поднимался ещё в первом квартале 2022 года, встал остро. В этом моменте пошло формирование нового рынка: российские заводы взяли часть доли ушедших компаний, другую часть заняли преимущественно поставщики из Китая [24, с. 209].

По данным портала «Росспецмаш-Стат» (объединяет данные компаний, которые выпускают 80 % от всего объема производимой в РФ дорожно-строительной техники), российские заводы строительно-дорожного машиностроения произвели за 9 месяцев 2022 года продукции на общую сумму 53,3 млрд. руб., что на 38 % больше, по сравнению с тем же периодом 2021 года.

Отгрузки на внутренний рынок РФ выросли за рассматриваемый период (2022 год по сравнению с 2021 годом) на 30 %.

Основными конкурентами отечественных производителей также остаются производители из Китая. По темпам роста продаж «в штуках» и «денежных единицах» лидируют китайские грузовики. На их долю в структуре продаж приходится чуть больше четверти рынка новых грузовых автомобилей.

Согласно данным НАПИ (Национальное Агентство Промышленной Информации), в 4 квартале 2023 года насчитывается 971 центр продаж грузовой техники в России. Количество сервисных центров по обслуживанию грузовых автомобилей за год увеличилось на 134. Наибольший рост - у китайских брендов.

В сложившейся ситуации государство принимает новые и продляет старые меры поддержки. Так продолжается программа государственного субсидирования в рамках постановления Правительства РФ от 29.12.2016 № 1528, по которой можно получить кредит на сельхозтехнику под 1-5 %. Также в разных регионах России (в том числе Амурская область) принимаются государственные программы, направленные на рост строительства ЖК, медицинских и школьных заведений.

С начала 2023 года вырос утильсбор на импортную спецтехнику, ряд грузовиков и полуприцепы. Как сообщают представители Минпромторга, индексация необходима для «выравнивания рыночной стоимости иностранной и российской продукции».

С октября 2022 по октябрь 2023 года среди продавцов доля китайских брендов спецтехники увеличилась на 24 %. Среди самых популярных брендов по интересу пользователей в категории дорожно-строительной техники лидируют китайские производители. А лидерами в сегменте «Полуприцепы» и «Грузовики» стали российские производители (первое место занимает марка «Камаз»).

Предполагается, что в 2024 году также возрастет спрос не только на новую спецтехнику из Китая и России, но и на запчасти для уже имеющейся, по

брендам, ушедшим из России. Участники рынка большее предпочтение отдают схемам реимпорта из дружественных государств, но это скажется и на сроках поставок, и на стоимости.

Дальнейший анализ и оценка аспектов внешней среды, влияющих на деятельность ООО «Зумлион Кран» проведена с применением методики PEST-анализа (таблица 4).

По проведенному PEST-анализу можно сделать выводы, что наибольшее влияние на ООО «Зумлион Кран» оказывают политические факторы, при чем влияют они, в основном, положительно [16, с. 154].

Санкции и закрытие границ положительно повлияли на объем продаж «Зумлион Кран», так как компания специализируется преимущественно на спецтехнике из Китая, и, пока конкуренты проживали кризис из-за потерь зарубежных дилеров, «Зумлион Кран» набирал обороты.

Таблица 4 - PEST-анализ ООО «Зумлион Кран»

P - Политические факторы	E - экономические факторы
<ul style="list-style-type: none"> <li>- уход зарубежных дилеров с российского рынка;</li> <li>- вследствие санкций многие границы остаются закрытыми, это сказывается, в первую очередь на импорт техники;</li> <li>- введение в 2017 году государственной программы поддержки сельского хозяйства, что повысило спрос на сельскохозяйственную спецтехнику;</li> <li>- введение регионального проекта «Концентрация развития жилищного строительства в Амурской области на период 2021-2030 гг.» увеличило число строящихся ЖК, что положительно повлияло на спрос спецтехники;</li> <li>- рост утилизационного сбора на таможне сказался на рост стоимости поставки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- повышение инфляции;</li> <li>- усиление конкуренции торговли спецтехникой на рынке в России;</li> <li>- возможно предоставление лизинга от компании;</li> <li>- развитие онлайн-торговли спецтехникой;</li> <li>- высокая зависимость компании от курса доллара;</li> <li>- увеличение спроса на российском рынке на китайскую спецтехнику.</li> </ul>
S - Социально-демографические факторы	T - технологические факторы

<ul style="list-style-type: none"> <li>- строительство дорог, ЖК, и иных социально значимых площадок увеличивает спрос на спецтехнику;</li> <li>- материнский капитал повышает спрос на жилье, в связи с этим повышается спрос на спецтехнику;</li> <li>- расширение жилых земель в регионе приводит к новым застройкам, что в свою очередь увеличивает спрос на спецтехнику;</li> <li>- указ Президента от 22.11.2023 г. №875 – «2024 год - Год семьи» - подразумевает выплаты для улучшения жилищных условий, следовательно, будет увеличиваться число застроек, тем самым повышая спрос на спецтехнику.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- развитие интернет-пространства дает новые возможности для продвижения спецтехники;</li> <li>- строительство моста Благовещенск-Хэйхэ упрощает доставку спецтехники в Россию;</li> <li>- низкий объем инноваций в производстве спецтехники.</li> </ul>
---	--

Но, с другой стороны, позже большинство конкурентов переключились именно на китайских производителей и составили большую конкуренцию на ранке торговли китайской спецтехники.

Также на ООО «Зумлион Кран» влияет воздействие социально-демографических факторов – различных государственных программ по поддержанию уровня жизни населения, а также развитию строительной и сельскохозяйственной отрасли [12, с. 251].

Отрицательным фактором для «Зумлион Кран» является экономический фактор – зависимость компании от курса доллара, который с 2021 г. по 2024 г. вырос на 67,06 %, а также инфляция, которая за год увеличилась на 7,42 %. Несмотря на это, конкуренция в отрасли продажи спецтехники также набирает обороты.

Технологический фактор положительно влияет и на компанию и на отрасль в целом, развитие интернет-пространства дает новые возможности для продвижения спецтехники и помогают выходить в лидирующие позиции на рынке. Доля расходов на инновации в сфере торговли спецтехникой незначительные.

Анализируя микроокружение компании необходимо рассмотреть потребителей товаров и услуг ООО «Зумлион Кран» [23, с. 268].



Потребителей товаров и услуг ООО «Зумлион Кран» можно условно разделить на три группы: крупные организации, средние и мелкие организации, частные лица.

Например, к группе крупных и средних организаций относятся предприятия всех форм собственности и различных видов деятельности с высокими финансовыми возможностями. ООО «Зумлион Кран» имеет договоры с ведущими лизинговыми компаниями и строительными организациями и фирмами, ориентирующимися на перепродаже спецтехники:

- 1) Лизинговые компании: «Альфамобиль», «Газпром», «ВТБ-лизинг», «Сбер-лизинг» и т.д.
- 2) Строительные компании: «Альянс-строй», «СТК» и т.д.
- 3) Компании, реализующие перепродажу спецтехники: «ТД Авто», «Новый грузовик» и т.д.

К мелким организациям и частным лицам можно отнести фермеров и частных строителей.

Конкуренция на рынке торговли спецтехникой в г. Благовещенске высокая, существующих конкурентов – 30: ООО «АвтоСпецТехника», ООО «Рынок спецтехники», ООО «СПК-Импорт», ООО «СТМ ДВ», ООО «Юань Дун», ООО «Магистраль», ООО «Амур-торг», ООО «АмурСпецТехника», ООО «Бигцентр», ООО «Техника Дальний Восток», ООО «КитИмпорт», ООО «АмурСпецТехникс», ООО «Амур Машинери», ООО «Специмпорт-ДВ», ООО Технотория», ООО «Фентай», ООО «Спец групп», ООО «ЛБР», ООО «Fngroup», ООО «Трейд», ООО «Уралтехноград», ООО «Амуркировецдизельцентр», ООО «АвтоТехИмпорт», ООО «Амуртрансимпорт Плюс», ООО «Спецмашвосток», ООО «Fronrwill», ООО «Лоэд», ООО «Триар», ООО «Техсервис - Благовещенск», ООО «ТК Лидер ДВ».

Для разработки долгосрочной стратегии развития бизнеса используют метод оценки рисков под названием 5 сил М. Портера (таблица 5).

Пять сил Портера — это методика анализа конкурентной среды, разработанная американским экономистом Майклом Портером. Этот метод

используется для оценки рыночной привлекательности и уровня конкурентной борьбы в отрасли [45, с. 199].

Таблица 5 - Анализ влияния 5 сил модели М. Портера на ООО «Зумлион Кран»

Фактор	Влияние фактора	Заключение
1	2	3
1. Конкуренция в отрасли со стороны реальных конкурентов	<p><b>- Количество реальных конкурентов:</b> 30</p> <p><b>- Доля рынка:</b> ООО «Зумлион Кран» - 10 %; ООО «СТМ ДВ» - 6 %; ООО «ЮаньДун» - 8 %; ООО «Амур-торг» – 5 %.</p> <p><b>- Применяемые конкурентные стратегии:</b> Большинство фирм-конкурентов, в том числе ООО «Зумлион Кран», используют стратегию дифференциации, небольшая часть использует стратегию концентрации на сегменте.</p> <p><b>- Качество продукции:</b> соответствует требованиям качества.</p> <p><b>- Материальное положение конкурентов:</b> ООО «Зумлион Кран» - высокое; ООО «Юань Дун» – высокое; ООО «СТМ ДВ» - среднее; ООО «Амур-торг» - среднее.</p> <p><b>- Издержки перехода клиента с одной фирмы на другую:</b> сводятся к минимуму, вероятность перехода клиента в другую фирму – высокие.</p> <p><b>- Привлекательность рынка данного продукта:</b> расширяющийся спрос, большие потенциальные возможности и благоприятный прогноз.</p>	<p>Влияние реальных конкурентов на компанию высокое – т.к. достаточно большое количество реальных конкурентов на рынке торговли спецтехникой в г. Благовещенске. Издержки перехода клиента с одной фирмы на другую - высокие.</p>

Продолжение таблицы 5

1	2	3
---	---	---

2. Угроза появления новых конкурентов	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Емкость рынка и ее динамика:</b> высокая, имеет тенденцию роста.</li> <li>- <b>Эффект жизненного цикла продукта:</b> фаза роста.</li> <li>- <b>Масштабность торговли:</b> высокая.</li> <li>- <b>Уровень затрат на закупку:</b> высокий.</li> <li>- <b>Потребность в дополнительных капитальных вложениях:</b> есть (расширение ангаров и стоянок).</li> <li>- <b>Степень дифференциации продукция:</b> высокий уровень разнообразия товара.</li> <li>- <b>Предпочтения и преданность потребителей:</b> высокая (товар компании необходим для строительной и сельскохозяйственной отрасли).</li> <li>- <b>Доступность каналов распределения продукции:</b> высокая доступность, одноуровневый канал.</li> <li>- <b>Уровень развития рыночной инфраструктуры:</b> высокий.</li> <li>- <b>Наличие административных барьеров:</b> отсутствует.</li> <li>- <b>Перспективность отрасли:</b> высокая.</li> </ul>	Средняя угроза появления новых конкурентов на рынке, данная сфера деятельности достаточно капиталоемкая.
3. Влияние потребителей продукции	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Количество потребителей:</b> строительные компании, фирмы-перекупы, фермеры, частные снабженцы спецтехники и прочие.</li> <li>- <b>Степень зависимости потребителя от приобретаемого товара:</b> высокая.</li> <li>- <b>Доходность потребителей:</b> от средней до высокой.</li> <li>- <b>Степень стандартизации продукции:</b> стандартизированный.</li> <li>- <b>Информированность потребителей о продукции фирмы:</b> низкая.</li> <li>- <b>Степень организации потребителей:</b> высокая.</li> <li>- <b>Скорость изменения вкусов, предпочтений потребителей:</b> низкая.</li> <li>- <b>Возможность самостоятельного производства продукции самим потребителем:</b> низкая.</li> </ul>	Высокое влияние потребителей товаров
4. Влияние поставщиков продукции	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Количество поставщиков:</b> «Zoomlion Heavy Industry Science &amp; Technology CO. LTD», «DOOSAN INFRACORE CO. LTD», «XCMG CONSTRUCTION MACHINERY CO. LTD», «SHAANXI AUTOMOBILE GROUP CO., LTD» и др.</li> <li>- <b>Роль поставляемых продуктов в конечном изделии:</b> высокая.</li> <li>- <b>Наличие эффективных заменителей поставляемых продуктов:</b> отсутствуют.</li> <li>- <b>Степень дифференциации поставляемой продукции:</b> высокая.</li> <li>- <b>Степень зависимости фирмы от поставок:</b> высокая.</li> </ul>	Высокое влияние поставщиков продукции
5. Влияние товаров-заменителей	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Количество эффективных заменителей товара:</b> минимальное (ручной труд).</li> <li>- <b>Объем производства товаров-заменителей:</b> низкий.</li> <li>- <b>Разница в ценах между изделием-оригиналом и товарами-заменителями:</b> низкая.</li> </ul>	Низкое влияние товаров-заменителей

Исходя из таблицы 5, видно, что высокое влияние на ООО «Зумлион Кран» оказывают реальные конкуренты (30 организаций в г. Благовещенске),

потребители и поставщики спецтехники. Среднее влияние оказывают потенциальные конкуренты, низкое влияние – товары-заменители.

Наглядно вывод изображен на рисунке 6.

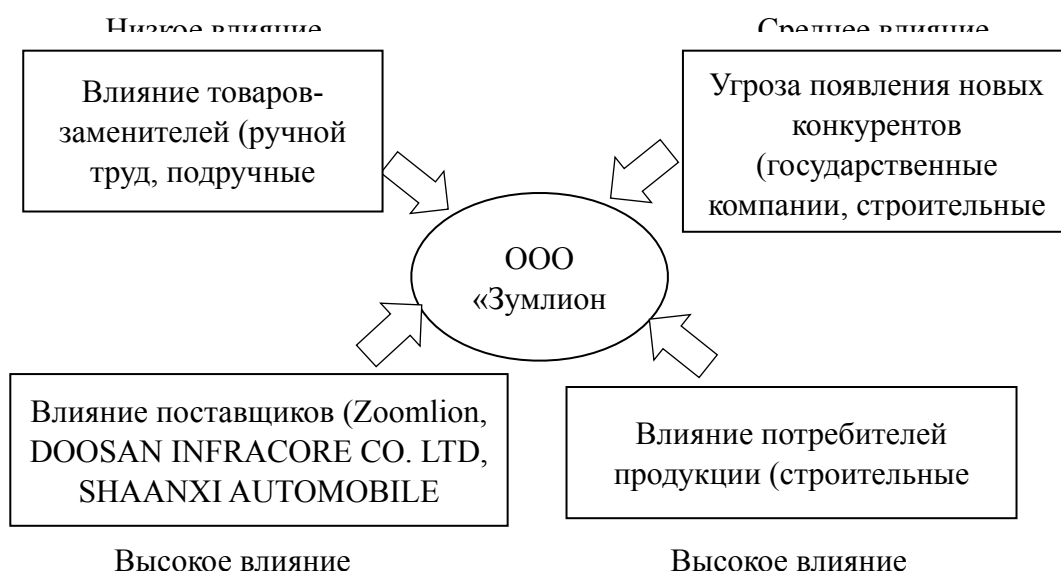


Рисунок 6 – Влияние 5 сил М. Портера на ООО «Зумлион Кран»

Для выявления конкурентоспособности и конкурентных преимуществ предприятий, занимающихся продажей спецтехники, используется рейтинговый метод [25, с. 52].

Рассмотрим более крупные предприятия в г. Благовещенске по продаже спецтехники: ООО «Зумлион Кран», ООО «Юань Дун», ООО «Амур-торг», ООО «СТМ-ДВ».

1. Компания ООО «Юань Дун» была основана в 2013 году и является дочерним предприятием компании ООО «ЮаньДун» Китай провинция Хэйлунцзян г. Хэй-Хэ. Основным видом деятельности является продажа различных видов грузовых автомобилей, как крупнотоннажных, так и малогабаритных, а также специализированной техники и разнообразных прицепов, таких как бортовые полуприцепы, цистерны и лесовозы.

Компания активно развивает свою торговую сеть в Дальневосточном и Сибирском федеральных округах, где насчитывается 12 существующих дилерских центров. Кроме того, у компании имеется выездная техническая команда.

2. Предприятие ООО «Амур-торг» успешно освоило свою деятельность в 2014 году. На просторах Дальнего Востока оно занимает почетное место среди прочих ведущих компаний, специализирующихся на поставках спецтехники, оборудования и необходимых запасных частей из Европы. Преимуществом ООО «Амур-торг» является прямое сотрудничество с надежными заводами-производителями, что делает возможными самые выгодные тарифы на товары.

3. Компания ООО «СТМ-ДВ» начала свою деятельность в 2016 году и по настоящее время занимается поставкой специальной техники из Китая по всей территории России. Благодаря многолетнему опыту работы организация может эффективно решать технические задачи заказчика, используя современную строительную технику и технологии, которые зарекомендовали себя в России. Рейтинговая оценка конкурентоспособности организаций представлена в таблице 6.

В рамках конкурентоспособности важными аспектами являются доступные цены, оперативное обслуживание, широкий выбор продукции, охват рынка и так далее. Для сравнения предприятий-конкурентов необходимо рассмотреть различные параметры их хозяйственной деятельности [22, с. 121].

Таблица 6 – Оценка показателей конкурентоспособности фирм, реализующих спецтехнику в г. Благовещенске с учетом весовых коэффициентов

Показатели	$\Gamma_n$	$\alpha_i$	«Зумлион Кран»		«СТМ ДВ»		«Амур-торг»		«Юань Дун»	
			$\beta_i$	$\alpha_i \cdot \beta_i$	$\beta_i$	$\alpha_i \cdot \beta_i$	$\beta_i$	$\alpha_i \cdot \beta_i$	$\beta_i$	$\alpha_i \cdot \beta_i$
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Доступные цены	1	0,222	4	0,888	5	1,11	4	0,888	5	1,11
2. Разнообразие ассортимента	2	0,194	3	0,582	5	0,97	3	0,582	4	0,776
3. Скорость и качество обслуживания	4	0,139	5	0,695	4	0,556	3	0,417	4	0,556
4. Охват рынка	3	0,167	5	0,835	5	0,835	3	0,501	4	0,668
5. Материальное положение	7	0,056	5	0,28	5	0,28	4	0,224	3	0,168

6. Продвижение в соц. сетях	5	0,111	2	0,222	5	0,555	2	0,222	3	0,333
-----------------------------	---	-------	---	-------	---	-------	---	-------	---	-------

Продолжение таблицы 6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
7. Возможность оформления заказа в любое время	8	0,028	5	0,14	4	0,112	5	0,14	3	0,084
8. Информативность официального сайта	6	0,083	3	0,249	5	0,415	2	0,166	5	0,415
Итого	-	1	-	3,891	-	4,833	-	3,14	-	4,11

Многоугольник конкурентоспособности предприятий, реализующих спецтехнику в г. Благовещенске представлен на рисунке 7.

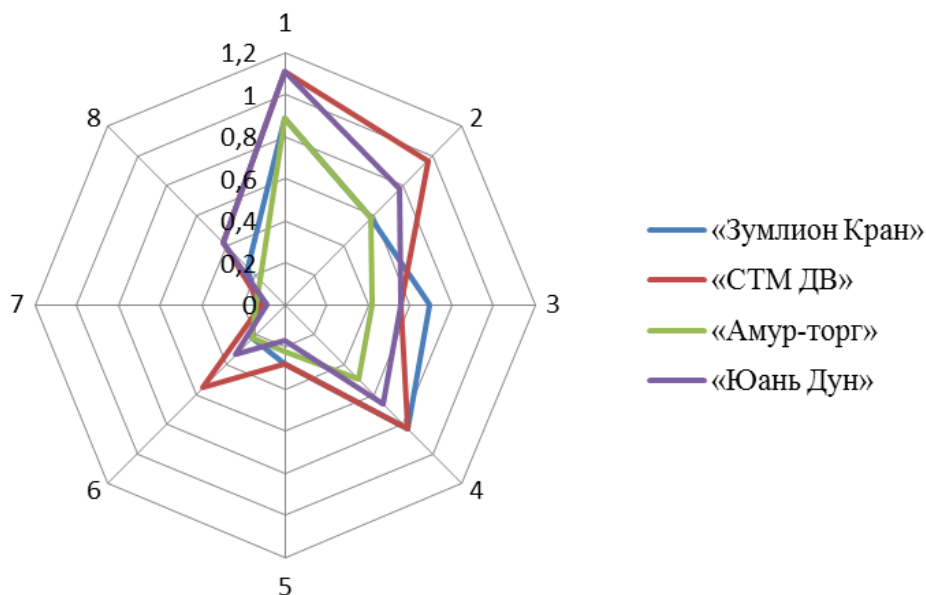


Рисунок 7 – Многоугольник конкурентоспособности компаний, реализующих спецтехнику на рынке г. Благовещенска

По результатам приведенной оценки видно, что самым конкурентоспособным предприятием из рассмотренных является ООО «СТМ ДВ», которое набрало 4,833 балла, компания ООО «Юань Дун» находится на 2 месте по конкурентоспособности, набрав 4,11 балла, ООО «Амур-торг» - слабый конкурент, так как организация набрала меньше всего баллов, а именно 3,14. Компания ООО «Зумлион Кран» набрала 3,891 балла, и занимает 3 место.

Слабые стороны ООО «Зумлион Кран»: цены на товары, ассортимент, продвижение в соц. сетях, информативность собственного сайта. Сильные стороны: скорость и качество обслуживания, материальное положение, возможность оформления заказа в любое время.

Для анализа сильных и слабых сторон ООО «Зумлион Кран», а также потенциальных возможностей и угроз его деятельности применим метод SWOT-анализа (таблица 7) [34, с. 20].

Таблица 7 - Матрица SWOT-анализа ООО «Зумлион Кран»

	<p>Возможности (O):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Увеличение поставок спецтехники на российский рынок;</li> <li>2. Развитие интернет-пространства;</li> <li>3. Выход на новые рынки сбыта;</li> <li>4. Повышение конкурентоспособности «Зумлион Кран»;</li> <li>5. Заключение договоров с новыми поставщиками спецтехники.</li> </ol>	<p>Угрозы (T):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Усиление конкуренции на рынке;</li> <li>2. Рост цен на таможенные сборы;</li> <li>3. Экономический кризис в стране;</li> <li>4. Рост курса доллара;</li> <li>5. Прекращение поставок спецтехники;</li> <li>6. Увеличение цен на спецтехнику;</li> <li>7. Снижение спроса на спецтехнику из Китая.</li> </ol>
--	---	---

<p>Сильные стороны (S):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. «Зумлион Кран» ходит в топ-10 предприятий г. Благовещенска, реализующих спецтехнику на рынке;</li> <li>2. Наличие основных фондов (собственных современных оборудованных складов);</li> <li>3. Высокий темп роста объема продаж спецтехники в 2022 г;</li> <li>4. Эксклюзивная поставка спецтехники Zoomlion;</li> <li>5. Охват рынка.</li> </ol>	<p>Поле SO:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Для повышения конкурентоспособности предприятия необходимо использовать интернет-пространство для продвижения ассортимента товаров и услуг ООО «Зумлион Кран»;</li> <li>2. Имея высокий охват рынка нужно постоянно расширять ассортимент и заключать договора с новыми поставщиками спецтехники, чтобы удовлетворить и удержать как можно больше покупателей;</li> <li>3. Так как «Зумлион Кран» входит в топ-10 предприятий, торгующих спецтехникой в г. Благовещенске, необходимо увеличивать поставки спецтехники, чтобы значительно сократить время ожидания поставки спецтехники у клиентов, а так же нацелиться именно на офлайн покупателей;</li> <li>4. Наличие собственных современных оборудованных стоянок и складов спецтехники позволяет увеличить поставки спецтехники для офлайн покупателей;</li> <li>5. Интернет-пространство необходимо использовать для информирования потенциальных потребителей об эксклюзивных поставках спецтехники Zoomlion, а также рассказывать преимущества именно этой техники.</li> </ol>	<p>Поле ST:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Угроза прекращения поставок может быть решена с помощью собственных складов спецтехники – пока компания будет заключать договора с российскими заводами, будет возможность не прекращать деятельность и распродать оставшуюся спецтехнику на складах и стоянках;</li> <li>2. Так как компания входит в топ-10 предприятий г. Благовещенска, реализующих спецтехнику на рынке, ей необходимо повышать конкурентные преимущества до 5 баллов (по рейтинговому методу);</li> <li>3. Угрозу снижения спроса на спецтехнику из Китая можно решить с помощью заключения договоров с российскими производителями спецтехники.</li> </ol>
---	---	---

Продолжение таблицы 7

<p>Слабые стороны (W):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокая стоимость закупки товаров;</li> <li>2. Слабая маркетинговая деятельность;</li> <li>3. Высокая доля заемных средств;</li> <li>4. Текучесть кадров;</li> <li>5. Разнообразие ассортимента.</li> </ol>	<p>Поле WO:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Для того, чтобы развивать маркетинговую деятельность предприятия, необходимо использовать интернет-пространство (завести YouTube-канал, страничку в Instagram, чаты в Telegram; и т.д.);</li> <li>2. Чтобы снизить стоимость закупки товара нужно заключить договора с российскими производителями спецтехники, тем самым повысится разнообразие ассортимента, а также исключатся затраты на таможенные сборы и себестоимость в целом.</li> </ol>	<p>Поле WT:</p> <p>Для того, чтобы «Зумлион Кран» повышал свои конкурентные позиции, нужно увеличивать объем продаж и прибыли за счет усиления маркетинговой деятельности организации.</p>
--	---	--

Таким образом, анализ внешней среды показал, что угрозы внешней среды для деятельности ООО «Зумлион Кран» в большей степени связаны с усиливающейся конкуренцией на рынке торговли спецтехникой и



политическими факторами. Одним из важных направлений работы является заключение договоров с российскими заводами-производителями, что позволит расширить ассортимент организации по видам и маркам. Также для более быстрого роста спроса на новую технику планируется провести комплексную рекламу ассортимента.

### 2.3 Анализ внутренней среды ООО «Зумлион Кран»

Анализируя внутреннюю среду ООО «Зумлион Кран» в первую очередь необходимо рассмотреть финансовую сторону организации, а также трудовые ресурсы.

Анализ финансовой устойчивости ООО «Зумлион Кран» с помощью финансовых коэффициентов отображен в таблице 8 (по данным бухгалтерской отчетности, представленной в приложении А).

Таблица 8 - Расчет коэффициентов финансовой устойчивости ООО «Зумлион Кран» за 2021-2023 гг.

Показатель	Норматив	На конец года		
		2021	2022	2023
1	2	3	4	5
1. Собственный капитал, тыс. руб.	-	83 834	692 267	1 879 655
2. Долгосрочные кредиты и займы, тыс. руб.	-	48 955	44 579	14 127

Продолжение таблицы 8

1	2	3	4	5
3. Краткосрочные кредиты и займы и кредиторская задолженность, тыс. руб.	-	131 004	735 443	767 439
4. Внеоборотные активы, тыс. руб.	-	10 530	5 970	5 803
5. Общая сумма текущих активов, тыс. руб.	-	253 264	1 466 320	2 655 418
6. Валюта баланса, тыс. руб.	-	263 794	1 472 290	2 661 221
7. Наличие собственных оборотных средств, тыс. руб.	-	73 304	686 297	1 873 852
8. Коэффициенты: - автономии	>0,5	0,32	0,47	0,71

- заемных средств	<0,4	0,68	0,53	0,29
- финансирования	0,5-0,7	0,47	0,89	2,4
- финансовой устойчивости	0,75-0,9	0,5	0,5	0,71
- обеспеченности собственными оборотными средствами	>0,1	0,29	0,47	0,71
- инвестирования	>1,0	7,96	115,96	323,91
- плечо финансового рычага	<0,7	2,15	1,13	0,42

Коэффициент автономии показывает долю собственного капитала в активах компании, с помощью этого коэффициента можно определить уровень зависимости компании от заемных средств. В ООО «Зумлион Кран» наблюдается тенденция роста этого показателя с 0,32 до 0,71, то есть к концу 2023 года финансовая устойчивость ООО «Зумлион Кран» повышается, что хорошо сказывается на финансовой независимости.

Коэффициент заемных средств представляет собой пропорцию, в которой соотносятся привлеченные и собственные средства компании. Иными словами, по нему можно судить, сколько единиц заемного капитала приходится на каждую единицу собственного. В ООО «Зумлион Кран» в 2023 г. по сравнению с 2022 г. этот коэффициент снижается на 0,24, что свидетельствует о низкой финансовой зависимости компании именно от заемных средств.

Коэффициент финансирования отражает долю активов компании, сформированных собственным капиталом и заемным капиталом. К концу 2023 года данный коэффициент увеличивается до 2,4, что говорит о том, что активы организации формируются в большей степени собственным капиталом, чем заемным.

Значение коэффициента финансовой устойчивости показывает удельный вес тех источников финансирования, которые предприятие может использовать в своей деятельности очень длительное время. Критическим считается снижение коэффициента до 0,7 и ниже.

В ООО «Зумлион Кран» финансовое состояние в 2023 году выравнивается и имеет благоприятную динамику.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами показывает, что на конец исследуемого периода большая часть оборотного капитала сформирована за счет собственных оборотных средств.

Коэффициент инвестирования показывает, в какой степени собственные источники покрывают производственные вложения в основной капитал предприятия. Значение этого коэффициента должно быть больше единицы. В анализируемом предприятии коэффициент инвестирования колеблется от 7,96 до 323,91.

Высокий показатель финансового рычага в 2021 и 2022 годах говорит о том, что рентабельность совокупного капитала ниже средневзвешенной цены заемных ресурсов.

Таким образом, разность между стоимостью заемных средств и доходностью совокупного капитала снижала рентабельность собственного капитала, что неблагоприятно отражалось на финансовом результате ООО «Зумлион Кран». В 2023 году коэффициент уменьшается до 0,42, что говорит о снижении финансового риска.

Анализ финансовой устойчивости ООО «Зумлион Кран» позволяет говорить о высоком запасе его финансовой прочности на конец 2023 года, так как большинство финансовых коэффициентов на конец исследуемого периода соответствуют или выше нормы [18, с. 210].

В таблице 9 представлены основные показатели рентабельности ООО «Зумлион Кран» за исследуемый период по данным отчета о финансовых результатах (приложение Б), которые также позволяют оценить эффективность деятельности организации.

Таблица 9 - Показатели рентабельности по отчету о финансовых результатах ООО «Зумлион Кран» за 2021-2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Рентабельность продаж, %	15,5	31,4	32,6
Рентабельность затрат, %	7,01	19,1	20,2
Рентабельность активов, %	20,5	70,1	57,5

Рентабельность собственного капитала, %	59,8	156,8	92,3
Рентабельность внеоборотных активов, %	519,5	7374,9	20169,7
Рентабельность оборотных средств, %	21,4	70,8	57,6

Рентабельность продаж – коэффициент рентабельности, который показывает долю прибыли в каждой заработанной денежной единице. За исследуемый период данный показатель увеличился на 17,1 %, что свидетельствует о повышении эффективности продаж.

В общем смысле рентабельность затрат подразумевает, что производство продукции приносит предприятию прибыль. В 2022 году показатель составил 19,1 %, а к концу 2023 года увеличился до 20,2 %, что свидетельствует о повышении эффективности основной деятельности предприятия.

Рентабельность активов – финансовый коэффициент, характеризующий отдачу от использования всех активов организации. Данный показатель в 2022 году по сравнению с 2021 годом демонстрирует динамику роста, то есть экономический потенциал ООО «Зумлион Кран» повышается, однако, на конец 2023 года показатель снижается до отметки 57,5 %.

Рентабельность собственного капитала за исследуемый период также демонстрирует высокие значения, что говорит об эффективном использовании собственных средств.

Рентабельность оборотных средств отражает эффективность их использования в процессе деятельности предприятия. Данный показатель в течение трех лет имеет высокий показатель, что свидетельствует о повышении эффективности использования оборотного капитала.

Повышение рентабельности внеоборотных средств свидетельствует о повышении эффективности основного капитала предприятия [12, с. 230].

Далее выявим обеспеченность «Зумлион Кран» основными и оборотными средствами и оценим эффективность их использования в таблицах 10 и 11.

Таблица 10 – Показатели использования основных средств ООО «Зумлион Кран» за 2021-2023 гг.

Показатели	Год			Абсолютный прирост		Темп роста, %	
	2021	2022	2023	2022 г. к 2021 г.	2023 г. к 2022 г.	2022 г. к 2021 г.	2023 г. к 2022 г.
В ы р у ч к а о т продаж, тыс. руб.	696 247	4 950 526	9 118 066	4 254 279	4 167 540	711,03	184,18
П р и б ы л ь о т продаж, тыс. руб.	108 140	1 552 758	2 975 162	1 444 618	1 422 404	1 435,88	191,61
Ч и с л е н н о с т ь сотрудников, чел.	94	97	92	2	-1	102,13	98,96
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	7 426	8 250	5 887	824	-2 363	111,1	71,36
Фондоотдача, тыс. руб.	93,76	600,06	1 548,85	506,3	948,79	639,996	258,12
Фондоемкость, тыс.руб.	0,011	0,002	0,00065	-0,009	-0,00135	18,18	32,5
Фондовооруженность, тыс. руб./чел.	79	85,05	63,99	13,11	-21,06	117,12	75,24
Фондорентабельность, %	519,5	7 374,9	20 169,7	6 855,4	12 794,8	1 419,6	273,5

Таким образом, фондоотдача увеличивается в 2,6 раза в 2023 году по сравнению с 2022 годом. Фондоемкость снижается на 67,5 %, это означает, что снижается сумма на основные фонды, чтобы получить в результате запланированное количество товаров. Фондовооруженность снижается на 24,76 %, тем самым снижается обеспеченность персонала основными средствами. Фондорентабельность также остается на высоком уровне и в 2023 она составляет 20 169,7 %, это говорит о прибыльности основных средств ООО «Зумлион Кран».

Таблица 11 – Показатели использования оборотного капитала ООО «Зумлион Кран» за 2021-2023 гг.

Показатели	Год			Абсолютный прирост		Темп роста, %	
	2021	2022	2023	2022 г. к 2021 г.	2023 г. к 2022 г.	2022 г. к 2021 г.	2023 г. к 2022 г.
В ы р у ч к а о т продаж, тыс. руб.	696 247	4 9 5 0 526	9 118 066	4 2 5 4 279	4 1 6 7 540	711,03	184,18
П р и б ы л ь о т продаж, тыс. руб.	108 140	1 5 5 2 758	2 975 162	1 4 4 4 618	1 4 2 2 404	1 435,88	191,61
Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	180 640	859 792	2 060 869	679 159	1 2 0 1 077	475,97	239,69
Оборачиваемость оборотных активов:							
- в числе оборотов	3,85	5,76	4,42	1,91	-1,34	149,61	76,74
- в днях оборота	94	63	81	-31	18	67,03	128,57
К о э ф ф и ц и е н т загрузки	0,26	0,17	0,23	-0,09	0,06	65,38	135,29
Рентабельность оборотного капитала, %	21,4	70,8	57,6	49,4	-13,2	330,8	81,36

Коэффициент оборачиваемости оборотных средств характеризует количество оборотов оборотных средств в течение определенного периода (в данном случае года). В 2023 году по сравнению с 2022 годом этот коэффициент (в числе оборотов) уменьшается на 23,26 % и (в днях оборота) увеличивается на 28,57 %.

Коэффициент загрузки увеличивается на 35,29 % в 2023 году, это означает, что сумма оборотных средств, затраченных на 1 руб. проданной продукции увеличивается. Рентабельность активов находится на высоком уровне и составляет 57,6 % в 2023 году.

Организация управления компанией является важным фактором внутренней среды ООО «Зумлион Кран» [14, с. 88].

Структура кадрового состава ООО «Зумлион Кран» (табл. 12) носит иерархический характер, так как каждая должность требует особых качеств и навыков человека.

Таблица 12 - Состав и структура персонала ООО «Зумлион Кран» за 2021-2023 гг.

Категории персонала	Численность персонала, чел.			Темп роста, %		Структура персонала, %		
	2021	2022	2023	2022 г. к 2021 г.	2023 г. к 2022 г.	2021	2022	2023
Среднесписочная численность работников, всего, в т. ч.	94	97	92	103,2	94,8	100	100	100
рабочие	61	61	53	100	86,9	64,9	64,89	57,6
служащие	6	11	13	183,3	118,2	6,3	11,34	14,1
руководители	15	15	14	100	93,3	15,96	15,5	15,2
специалисты	12	11	12	91,7	109,1	12,8	11,3	13,04

Структура персонала и его состав ООО «Зумлион Кран» значительно не поменялись к концу исследуемого периода. Наибольшая доля принадлежит рабочим, хотя в 2023 году по сравнению с 2022 годом их численность уменьшается на 13,1 %. Данное снижение происходит за счет автоматизации процессов обслуживания потребителей.

Целесообразно оценить общеобразовательный уровень сотрудников, характеризующий качество и потенциал персонала ООО «Зумлион Кран» (таблица 13).

Таблица 13 - Состав и структура персонала ООО «Зумлион Кран» по уровню образования, за 2021-2023 гг.

Уровень образования	Численность персонала, чел.			Структура персонала, %		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Высшее	61	64	59	64,9	65,97	64,1

Среднее профессиональное	29	29	30	30,9	29,9	32,6
Среднее	3	3	3	3,2	3,1	3,3
Всего:	94	97	92	100,0	100,0	100,0

Положительным моментом для ООО «Зумлион Кран» является факт преобладания персонала с высшим образованием, что составляет 64,1 % от общей численности персонала в 2023 году.

Важным для ООО «Зумлион Кран» является этап оценки движения персонала, он необходим для выявления проблем, влияющих на текучесть кадров.

Именно данная оценка указывает на интенсивность использования персонала и соответственно показывает на качество и потенциал его использования. Показатели движения персонала в ООО «Зумлион Кран» за 2021-2023 гг. представлены в таблице 14.

Таблица 14 - Показатели движения персонала в ООО «Зумлион Кран» за 2021 - 2023 гг.

Показатели	2021	2022	2023	Темп роста, %	
				2022 г. к 2021 г.	2023 г. к 2022 г.
Численность работников на начало года, чел.	98	90	104	91,84	115,56
Принято в течение года, чел.	2	18	4	900	22,22
Выбыло в течение года, чел.	10	4	28	40	700
в том числе:	-	-	-	-	-
в связи с сокращением численности персонала	-	-	-	-	-
- переведено на другие предприятия	-	-	-	-	-
- уволено по собственному желанию	7	3	22	42,86	733,33
- уволено за нарушение трудовой дисциплины	-	-	-	-	-
- уволено в связи с уходом на службу, учебу, пенсию	3	1	6	33,33	600



Численность работников на конец года, чел.	90	104	80	115,56	76,92
Среднесписочная численность работников, чел.	94	97	92	103,19	94,85
Коэффициент оборота рабочей силы по приему	0,021	0,186	0,043	885,71	23,12
Коэффициент оборота рабочей силы по выбытию	0,106	0,041	0,304	38,68	741,46
Коэффициент текучести кадров	0,074	0,031	0,239	41,89	770,97

Количество выбывших работников заметно растет (28 человек в 2023 году), что и отражает коэффициент оборота рабочей силы по выбытию, который в 2023 году увеличивается в 7,41 раза.

Негативной тенденцией является рост текучести кадров, который в 2023 году увеличивается в 7,7 раза, что говорит о наличии проблем на предприятии в социально-корпоративной сфере. Положительным моментом можно считать отсутствие в ООО «Зумлион Кран» сотрудников, уволенных по причинам нарушения трудовой дисциплины.

ООО «Зумлион Кран» также предоставляет услуги ремонта и обслуживания спецтехники. Полный перечень услуг представлен в таблице 15.

Таблица 15 – Услуги, предоставляемые ООО «Зумлион Кран»

Виды услуг	Описание услуг
1. Продажа спецтехники	ООО «Зумлион Кран» осуществляет торговлю спецтехникой Zoomlion, и организует доставку в любую точку России и Китая
2. Ремонт спецтехники	На каждую запчасть и технику существует свой гарантийный срок, в соответствии с которым компания в кратчайшие сроки бесплатно выяснит причину и устранит поломку товара
3. Обслуживание спецтехники	Также ООО «Зумлион Кран» осуществляет техническое обслуживание спецтехники, направленное на устранение неисправностей и обеспечение необходимого уровня работоспособности не только техники, представленной в компании, но и техники других организаций
4. Продажа запчастей на спецтехнику	В компании имеется широкий выбор запчастей в наличии, а также есть возможность сделать индивидуальный заказ на иной бренд

В области продвижения своих услуг ООО «Зумлион Кран» использует прямой маркетинг:

- личные продажи (предложение услуг по телефону);
- директ-мейл маркетинг - рассылка календарей компании, тарифов, листовок, сувениров крупным организациям.

Также компания имеет свой сайт, на котором клиенты могут выбрать интересующий товар, оставить заявку, получать обратную связь. Интерфейс сайта простой, интуитивно понятный, скорость работы высокая. Среди недостатков сайта – недостаток нужной информации (цены, расчет доставки и т.д.). Также адаптивность сайта к различным устройствам не достигает высокого уровня, при пользовании с персонального компьютера работа сайта удовлетворительна, однако, при использовании со смартфона или планшета возникают проблемы с читаемостью текста, адаптацией масштаба по размеру экрана. Для более эффективной маркетинговой деятельности «Зумлион Кран» не хватает визуальной рекламы в населенных пунктах и социальных каналов продвижения.

#### **2.4 Анализ товарного ассортимента ООО «Зумлион Кран»**

Чтобы эффективно управлять товарным ассортиментом, необходимо проводить маркетинговый анализ продуктов компании [29, с. 22].

В маркетинговом анализе выделяют следующие количественные показатели ассортимента: широта, глубина и полнота ассортимента. Ассортимент ООО «Зумлион Кран» представлен на рисунке 8.

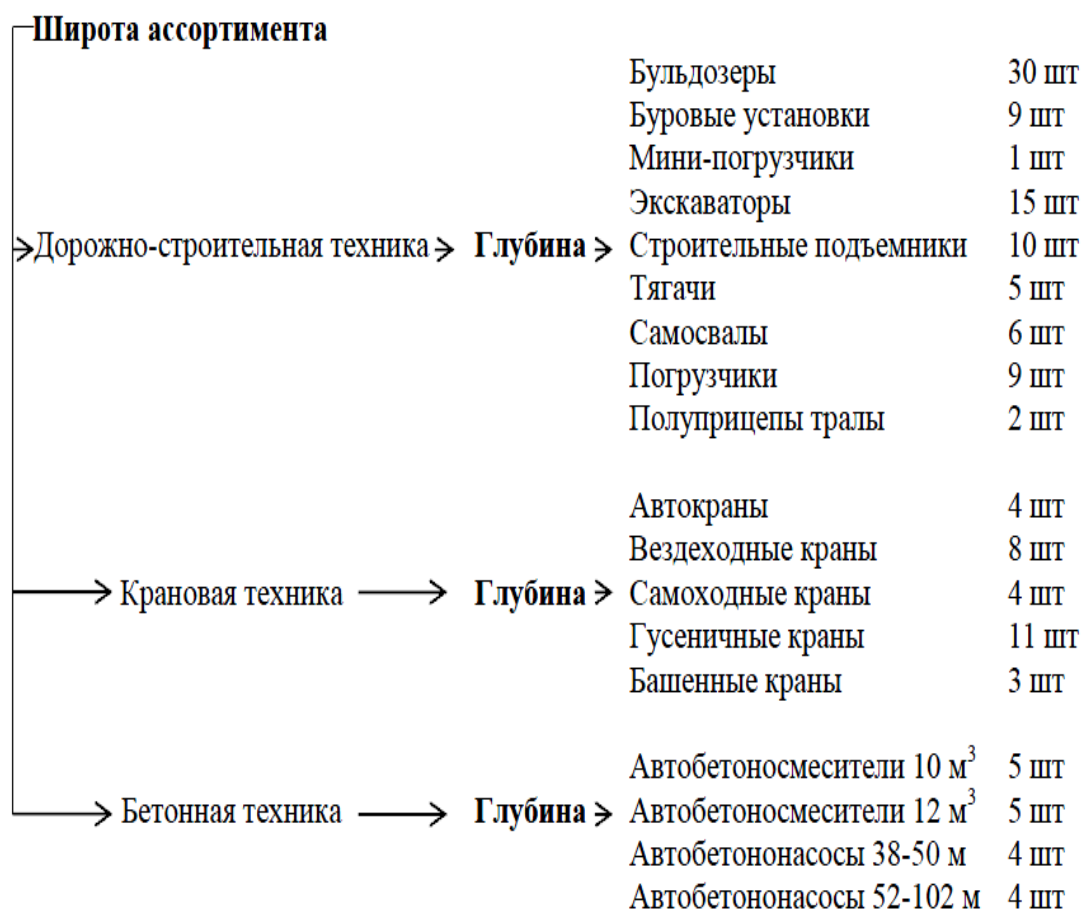


Рисунок 8 – Широта, глубина, полнота ассортимента спецтехники ООО «Зумлион Кран»

Чтобы рассчитать вышеперечисленные показатели примем за сравнение организацию, которая заняла 1 место в оценке конкурентоспособности – ООО «СТМ ДВ» и одной из сильных сторон данной организации является разнообразный и широкий ассортимент. Ассортимент «СТМ ДВ» представлен на рисунке 9.

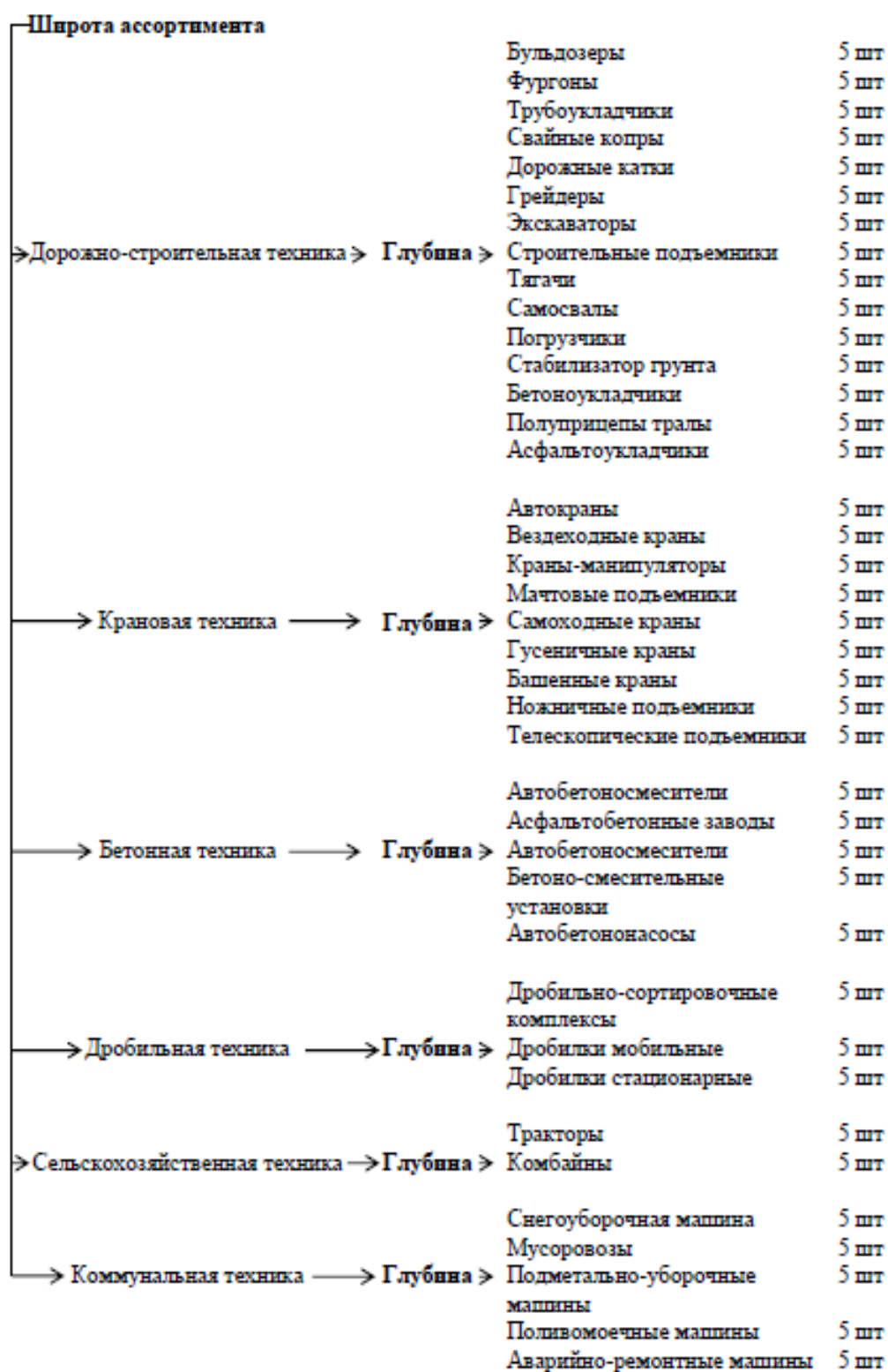


Рисунок 9 – Широта, глубина и полнота ассортимента спецтехники ООО «СТМ ДВ»

Чтобы сделать конкретные выводы о том, является ли ассортимент спецтехники ООО «Зумлион Кран» широким, глубоким и полным или наоборот,

а также выявить недостатки формирования ассортимента, необходимо произвести расчеты основных показателей любого торгового ассортимента.

Таблица 16 – Показатели ассортимента ООО «Зумлион Кран» в сравнении с ассортиментом ООО «СТМ ДВ»

Показатели	Расчет	Результат, %
Коэффициент широты	$(3/6)*100$	50
Коэффициент глубины:		
1) Дорожно-строительная техника	$(9/15)*100$	60
2) Крановая техника	$(5/9)*100$	56
3) Бетонная техника	$(4/5)*100$	80
Коэффициент полноты:		
1) Дорожно-строительная техника	$(87/75)*100$	116
2) Крановая техника	$(30/45)*100$	67
3) Бетонная техника	$(18/25)*100$	72

Таким образом, можно сделать вывод о том, что ассортимент ООО «Зумлион Кран» недостаточно широкий и глубокий, так как не в полной мере удовлетворяет потребности клиентов, связанные с ограниченным выбором видов и разнообразия техники. Также «Зумлион Кран» специализируется лишь на одном производителе – Zoomlion в то время как у «СТМ ДВ» 5 производителей (Shacman, Sany, HOWO, Titan, Heli). Именно правильное формирование ассортимента имеет важное значение для продвижения, обеспечивает успех на рынке и хорошие продажи [18, с. 158].

Далее проанализируем ассортимент ООО «Зумлион Кран с помощью ABC-анализа (таблица 17), который позволит вычислить товары, меньше всего приносящие выручку, и на основании этой информации принять решение – что стоит закупать и на каких условиях [19, с. 18].

Товары группы А продавать выгодно и на их реализации стоит сконцентрироваться, а товары из группы С приносят минимум прибыли — их количество можно смело уменьшать или вовсе выводить из ассортимента.

Таблица 17 – ABC-анализ товарного ассортимента ООО «Зумлион Кран» за 2022 год

Товары	Выручка, руб	Доля, %	Накопленная доля, %	Группа
автобетоносмесители	798220230	16,15	16,12	А
автобетононасосы	665000000	13,45	29,57	А
буровые установки	380000000	7,69	37,26	А
бульдозеры	354888000	7,18	44,44	А
тягачи	308422093	6,24	50,68	А
самосвалы	270000000	5,46	56,14	А
строительные подъемники	256000000	5,18	61,32	А
башенные краны	245000000	4,96	66,27	А
экскаваторы	243200000	4,92	71,19	А
автокраны	234618000	4,75	75,94	А
полуприцепы тралы	230000000	4,65	80,59	В
самоходные краны	220000000	4,45	85,04	В
мини-погрузчики	214704600	4,34	89,38	В
погрузчики	200000000	4,05	93,43	В
вездеходные краны	186300000	3,77	97,19	С
гусеничные краны	116000000	2,35	99,54	С
запчасти	21647077	0,44	99,98	С
Итого	4944000000	-	-	-

Таким образом, ABC-анализ показал, что большинство товаров (11 позиций) относятся к группе А, а это означает, что эти товары обеспечивают 80 % продаж. Товары, относящиеся к группе В (3 позиции) дают 15 % продаж. И 3 позиции, относящиеся к группе С дают 5 % продаж.

Но от закупки товаров В и С не стоит отказываться совсем, так как они в любом случае приносят выгоду компании, а также вся продукция достаточно сильно отличается в цене, что нормально для данного вида деятельности.

Исходя из ABC-анализа, можно сделать вывод о том, что для компании выгодно закупить дорожно-строительную и бетонную технику, которая пользуется большим спросом.

Для большей эффективности применим метод XYZ (таблица 18). Это метод оценки стабильности спроса на выбранные позиции, который помогает понять, насколько сильно на продажи влияют внешние факторы: сезонность, рекламные кампании, веяния моды [13, с. 98]. Обычно метод XYZ используют, чтобы спланировать объёмы закупок и скорректировать ассортимент продукции. Таблица 18 – XYZ-анализ товарного ассортимента ООО «Зумлион Кран» за I-II кварталы 2022 года

Товары	Продажи						Коэф. Вариации	Группы
	январь	февраль	март	апрель	май	июнь		
автобетоносмесители	1	5	7	4	2	2	59%	Z
астобетоннасосы	5	1	3	2	5	4	45%	Z
буровые установки	5	2	0	3	2	0	87%	Z
самоходные краны	0	3	1	1	4	2	73%	Z
тягачи	2	3	2	2	5	3	38%	Z
самосвалы	4	4	5	0	4	0	72%	Z
подъемники	6	0	3	0	5	2	86%	Z
башенные краны	4	1	0	2	3	2	65%	Z
экскаваторы	2	1	5	4	0	1	82%	Z
автомобильные краны	4	2	1	2	2	3	40%	Z
полуприцепы тралы	4	5	4	1	2	2	47%	Z
бульдозеры	2	4	7	3	4	2	46%	Z
мини-погрузчики	3	2	0	5	4	0	81%	Z
погрузчики	2	2	3	1	2	5	50%	Z
вездеходные краны	2	2	0	4	0	1	92%	Z
гусеничные краны	1	0	0	3	2	1	91%	Z
запчасти	26	12	10	11	6	2	67%	Z
Итого	73	49	51	48	52	32	-	-

XYZ-анализ показал, что спрос на весь ассортимент ООО «Зумлион Кран» является «случайным», спрогнозировать его сложно или даже невозможно, но это объясняется спецификой продаваемой продукции, так как спецтехника это товар не для конечного потребителя, а для бизнеса (B2B) [3, с. 134]. Самая популярная техника среди покупателей – бетонная, а именно автобетононасосы и автобетоносмесители, а также дорожно-строительная, а именно бульдозеры.

Далее используем такой инструмент анализа, как матрица БКГ (Boston Consult Group Matrix) – это инструмент стратегического планирования в маркетинге. Он помогает оценить успешность отдельных категорий товаров (рисунок 10).

Исходя из матрицы БКГ видно, что в секторе «собаки» находятся запчасти - это невыгодные для развития товары, которые приносят мало прибыли. Это объясняется тем, что стоимость запчастей намного меньше готовой техники.

На границе секторов «трудные дети» и «звезды» находится крановая техника - это товары, которые быстро растут, но еще не приносят ощутимой прибыли. Если вкладывать в них ресурсы, могут стать полноценными «звездами». Но если ситуация на рынке изменится, и спрос упадет, могут снизиться до «трудных детей», а в дальнейшем до «собак».

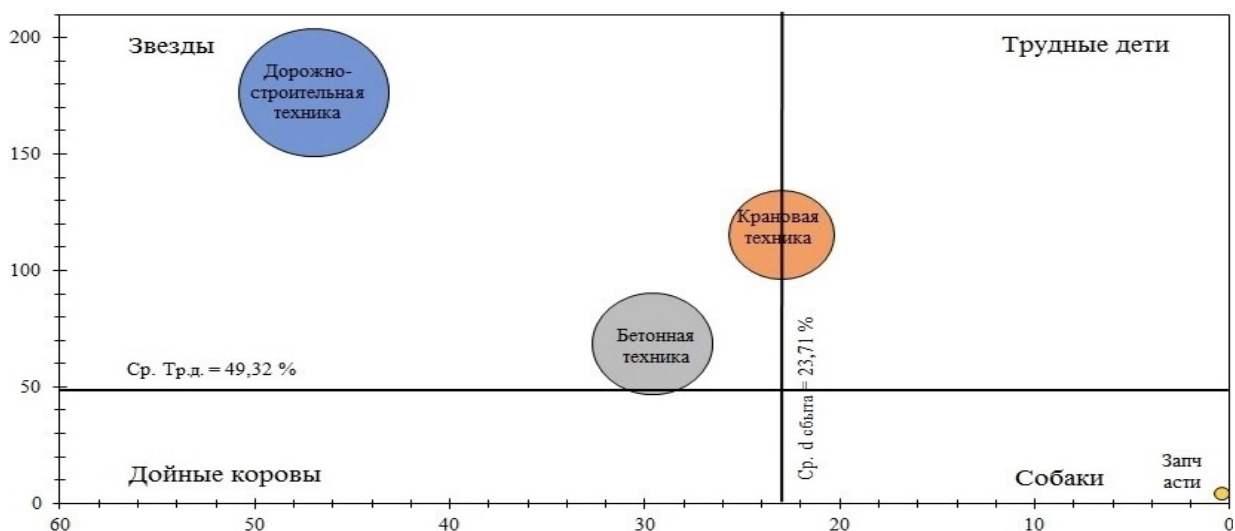


Рисунок 10 – Матрица БКГ

Самая рискованная, но при этом перспективная категория для продвижения. Дорожно-строительная техника находится в секторе «звезды» - популярные продукты, которые пользуются спросом и приносят компании прибыль. Самая выгодная для вложений категория. Также в этом секторе находится бетонная техника, которая немного переходит в сектор «дойные коровы» - эта техника занимает большую долю рынка, чем дорожно-строительная техника.

Таким образом, принимая решение о расширении ассортимента, следует инвестировать именно в дорожно-строительную и бетонную технику, так как эти виды техники находятся в секторе «звезды» - нужно как можно дольше сохранить их позицию в данном секторе.

Рассмотренный выше ассортимент товаров «Зумлион Кран» не является преимуществом компании. Его широта, глубина и полнота не позволяет привлечь покупателей разных категорий, и увеличить их число, так как ассортимент достаточно узкий по сравнению в фирмами конкурентами, а также весь ассортимент в «Зумлион Кран» одного завода-производителя (Zoomlion), следовательно, у покупателей маленький выбор среди производителей.

### 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТОВАРНОГО АССОРТИМЕНТА ООО «ЗУМЛИОН КРАН»



### **3.1 Обоснование целесообразности совершенствования товарного ассортимента ООО «Зумлион Кран»**

В условиях усиливающихся западных санкций и перебоев в цепочках поставок спрос и предложение на различных рынках претерпевают значительные изменения. Снижение покупательской способности подталкивает людей к переоценке своих потребительских привычек, в то время как санкции создают дефицит в отдельных нишах.

Это ставит предприятия перед необходимостью пересмотреть свои товарные линейки. Рекомендуется исключить товары с низкими объемами продаж и прибыльностью, а также позиции, которые стали нерентабельными из-за повышенной себестоимости компонентов, импортируемых из-за рубежа.

При возникновении проблем с доступностью компонентов необходимо искать доступные на рынке аналоги, менять ассортимент в соответствии с имеющимися комплектующими и модифицировать программное обеспечение для работы с доступными процессорами. Также следует обратить внимание на новых производителей из России для расширения возможностей закупок.

Проанализировав деятельность ООО «Зумлион Кран», можно сделать вывод, что у предприятия достаточно узкий товарный ассортимент, не позволяющий максимизировать прибыль компании.

На основе проведенного анализа внешней и внутренней среды видно, что ООО «Зумлион Кран» стал терять свои конкурентные позиции на рынке продажи спецтехники, следовательно, требуется совершенствование (расширение) товарного ассортимента.

В эпоху технологических прорывов и растущих требований к эффективности, спецтехника играет жизненно важную роль в различных отраслях промышленности, строительства, сельского хозяйства и инфраструктуры. Совершенствование товарного ассортимента спецтехники имеет решающее значение для удовлетворения меняющихся потребностей и повышения конкурентоспособности предприятий [25, с. 69].

Также можно выделить следующие аргументы, подтверждающие целесообразность выбранного направления, которые представлены ниже.

1) Разные потребности и вкусы:

Со временем отрасли эволюционируют, появляются новые производители. Расширение линейки товаров позволяет удовлетворить эти потребности и предоставлять индивидуальные решения для разных предприятий.

2) Улучшение производительности, разная техническая оснащенность, разное назначение техники:

Современная спецтехника оснащена усовершенствованными функциями и технологиями, которые повышают производительность и снижают рабочие затраты, но у каждого завода-производителя свои технические стандарты и инновации. Разнообразие ассортимента обеспечивает предприятиям возможность выбора техники, оптимально подходящей для их конкретных операций.

3) Снижение затрат:

Расширение ассортимента спецтехники направлено на снижение себестоимости, а также эксплуатационных расходов. Кроме того, разнообразный ассортимент позволяет предприятиям и покупателям выбирать машины с оптимальным соотношением цена/качество, что приводит к снижению общих затрат на владение.

4) Политическое положение:

Уход зарубежных дилеров значительно уменьшил ассортимент любой организации, торгующей импортной техникой. Поэтому для совершенствования товарного ассортимента компании принято решение сделать упор на известную российскую марку, пользующуюся доверием среди покупателей. При этом себестоимость отечественной техники будет ниже импортной. Также из анализа внешней среды видно, что в 2023 году большой спрос был именно на технику из Китая, а также из России.

5) Увеличение прибыльности:

Инвестиции в совершенствование товарного ассортимента спецтехники

могут привести к значительному увеличению прибыльности. Снижение затрат и повышение безопасности снижают эксплуатационные расходы и повышают производительность труда. Кроме того, наличие более разнообразного ассортимента привлекает новых клиентов и расширяет возможности для роста.

Совершенствование товарного ассортимента спецтехники является целесообразной стратегией, которая приносит многочисленные преимущества. Она позволяет предприятиям удовлетворять меняющиеся потребности, повышать производительность, снижать затраты, принимать политическое положение в стране и увеличивать прибыльность [21, с. 201].

### **3.2 Разработка мероприятий по совершенствованию товарного ассортимента ООО «Зумлион Кран»**

Основная цель организации заключается в достижении финансовой стабильности и увеличении дохода, и по результатам проведенных исследований были выявлены мероприятия, которые способствуют увеличению прибыли ООО «Зумлион Кран».

В качестве мероприятий по совершенствованию товарного ассортимента ООО «Зумлион Кран» были выбраны: расширение товарного ассортимента, а именно заключение дилерского договора с российским заводом-производителем ПАО «Камаз», а также комплексная реклама, для уведомления потенциальных и реальных покупателей о новой техники.

Для наибольшей эффективности от мероприятий необходимо составить маркетинговый план. Цель маркетингового плана — сбалансировать ценовые изменения, оптимальным образом рассредоточить во времени рекламные усилия, целенаправленно развивать сбытовую активность [27, с. 196]. Маркетинговый план помогает бизнесу принять решение о наилучшем использовании своих ресурсов для достижения корпоративных целей.

Для анализа основных потребителей используем метод 5W, представленный в таблице 19.

Таблица 19 – Анализ потребителей методом 5W

Что?	Кто?	Почему?	Когда?	Где?
Спецтехника	Строительные компании; Фермеры; Государство; Компании по продаже и аренде спецтехники; Частные строители	Спецтехника является необходимым продуктом для постройки домов и инфраструктуры, не имеющая аналогов	Запланированная покупка, в любой сезон (круглый год)	Интернет, баннера, интернет-сайт, офис в г. Благовещенске ул. Фрунзе, д. 48, склад в г. Благовещенске ул. Магистральная 100/1

Исходя из таблицы сделан вывод о том, что основными потребителями ООО «Зумлион Кран» являются:

- Строительные компании;
- Фермеры;
- Государство (выполняя постройку государственных зданий и территорий);
- Компании по продаже и аренде спецтехники;
- Частные строители.

Для дальнейшего анализа проведен комплекс маркетинга. Комплекс маркетинга — это концепция продвижения компании и товаров на рынке с помощью разных маркетинговых моделей. Классическая версия такой модели называется 4P и состоит из следующих направлений: продукт (Product), цена (Price), место (Place), продвижение (Promotion). Далее рассмотрим каждое направление отдельно [7, с. 98]:

#### 1. Продукт

Исходя из анализа ассортимента «Зумлион Кран», сделан вывод о том, что лучше закупить дорожно-строительную и бетонную технику для того, чтобы данные виды техники развивались и как можно долже приносили компании максимум прибыли. Также планируется добавить новые позиции из коммунальной техники.

Техника, которую планируется закупить:

- 1) автобетононасос линейный «CityPump» КАМАЗ-43253 (Евро-5) – 26,580 млн. руб.;
- 2) автобетононасос 58154С КАМАЗ-65201 8х4 – 29,360 млн. руб.;
- 3) автобетоносмеситель 58146G КАМАЗ-65115 6х4 – 8 млн. руб.;
- 4) автобетоносмеситель 5814W0 КАМАЗ-65201 8х4 – 10,200 млн. руб.;
- 5) поливомоечная машина ИС-6 КАМАЗ-65115 6х4 – 11 млн. руб.;
- 6) мусоровоз АС-65115 КАМАЗ-65115 6х4 – 13 млн. руб.;
- 7) комбинированная дорожно-уборочная машина МКДУ-3ГМ КАМАЗ-6520 6х4 – 11,570 млн. руб.;
- 8) снегоочиститель фрезернороторный СФР-1 модель 103-СА КАМАЗ-43118 6х6 – 9 млн. руб.;
- 9) бульдозер 6634G4-00 КАМАЗ-43118 6х6 – 5 млн. руб.;
- 10) стабилизатор грунта Е195А на автомобильном ходу КАМАЗ-43118 6х6 – 6,230 млн. руб.;
- 11) грейдер Б10М2.6000 КАМАЗ – 8 млн. руб.;
- 12) дорожная катка КАМАЗ Сdm 520А9 – 8 млн. руб.

## 2. Цена

Цена — важнейший элемент комплекса маркетинга. Неправильно рассчитанная стоимость приведет к убыткам и закрытию бизнеса. Если цена завышена, клиенты не купят товар. А слишком низкая не покроет расходы компании. Методы ценообразования помогают рассчитать оптимальную стоимость для конкретного продукта [17, с. 80].

Способ ценообразования ООО «Зумлион Кран» выбирают для каждой позиции или группы товаров. Ориентируются при этом на задачи, которые компания решает с помощью конкретного продукта, а также на сами характеристики продукта.

На стоимость товаров и услуг влияют следующие факторы:

- Затраты на производство и реализацию продукта. Себестоимость определяет минимально возможную цену на товар;

- Количество конкурентов, их ценовая политика. Чем больше конкурентов, тем равномернее цены на рынке;
- Ценовой сегмент. Выделяют экономичный, средний низкий, средний высокий, премиальный, люксовый сегменты;
- Ценность продукта для потребителя, соотношение цены и качества. Польза или выгода, которую получает покупатель, формирует добавочную стоимость товара;
- Эластичность спроса;
- Этап жизненного цикла товара. Ценовая политика при выводе продукта на рынок и на этапе спада отличается;
- Правовые ограничения. Законодательство регулирует многие отрасли экономики;
- Экономические факторы: состояние экономики страны, уровень инфляции, изменение курсов валют;

Задачей ценообразования ООО «Зумлион Кран» является максимизация текущей прибыли. Необходимо определить оптимальное соотношение спроса и стоимости, при котором предприятие получит максимальную прибыль.

Для установления цены на продукцию компания использует метод прямых затрат (минимальных издержек), то есть фирма оценивает спрос на товар при разных ценах и, исходя из прогнозируемого объема продаж, делает наценку. При этом постоянные расходы покрываются из наценки.

Цена = Себестоимость продукции + Наценка.

Наценка, как говорилось выше, регулируется исходя из характеристики продукции, какие функции она выполняет, исходя из спроса (так как есть сезонная техника). Наценка составляет 10-30% от себестоимости продукции.

### 3. Сбыт

Система распространения заключается в том, что продукция проходит один канал сбыта (таблица 20). Таким образом, устанавливаются наиболее выгодные цены, благодаря отсутствию посредников и прямым дилерским контрактам компания.

Таблица 20 – Каналы сбыта продукции

Наименование канала сбыта	Общие характеристики и особенности работы канала сбыта	Условия работы канала сбыта
Завод-производитель ПАО «Камаз»	Более 1000 наименований спецтехники; Собственная доставка техники; На рынке более 48 лет	По договору (дилерство, официальное представительство)

Товарная политика нацелена на расширение ассортимента. Цели расширения товарного ассортимента за счет заключения договора с новым заводом-производителем:

- 1) стремление получать дополнительные прибыли;
- 2) удовлетворение клиентов, жалующихся на проблемы в существующем ассортименте;
- 3) стремление стать ведущей фирмой;
- 4) стремление ликвидировать пробелы с целью недопущения конкурентов.

#### 4. Продвижение

##### 1) Реклама

Рекламная стратегия ООО «Зумлион Кран» будет направлена на увеличение объема реализации спецтехники, увеличение информированности потребителей об ассортименте компании [48, с. 110].

Реклама будет более эффективной, если ООО «Зумлион Кран» будет осуществлять ее комплексно, неоднократно, иметь чётко выраженную целевую направленность. Для повышения эффективности рекламы предлагается следующий план рекламной кампании:

1. Размещение двух рекламных баннеров с логотипом и предложением «Зумлион Кран»: на пересечении улиц Новотроицком шоссе и Институтская, Чайковского и Северная.
2. Эксплуатация придорожного указателя по улице Магистральная.
3. Реклама компании на радиостанциях «АвтоРадио» и «Европа Плюс».
4. Реклама на телевидении – рекламный видеоролик на ТК «Россия-1».

5. Размещение в прессе информации о деятельности ООО «Зумлион Кран».

## 2) Public Relations.

Мероприятия по Public Relations анализируемой компании будут направлены на формирование имиджа компании и установление долгосрочных отношений с клиентами:

- Создание канала на платформе YouTube. Публикуемый контент будет включать в себя информацию о компании, истории ее развития, различные истории из жизни компании и об общении с клиентами, а также полная характеристика и показ техники.

Посредством продвижения на платформе YouTube, «Зумлион Кран» может позиционировать себя как компания, которой нечего скрывать, которая открыта к своим клиентам, это позволит поднять рейтинг компании в умах потребителей, формировать лояльность и доверие потенциальных покупателей.

- Ведение корпоративных аккаунтов в социальных сетях Instagram и ВКонтакте позволяет «Зумлион Кран» формировать интерес к компании, контактируя с аудиторией постоянно в тех местах, где они проводят большое количество своего времени. В отличие от статичного сайта, целью которого, в основном, являются продажи, социальные сети более эффективны, так как представляют больший интерес для пользователя. Возможность увидеть отзывы реальных людей, задать вопрос, комментировать и читать комментарии способствует формированию лояльности клиентов. Организация пресс-конференций, в которых компания сможет рассказать о современных технологиях, которые применяет, о высокой квалификации своих сотрудников, чтобы показать профессионализм компании и ответственность за качество работы.

Для реализации данного мероприятия необходимо изготовление представительского фильма о компании, открытие и продвижение канала на платформе YouTube, разработка контент-плана для канала, съемка и монтаж видеороликов по намеченному плану.



Также нужно создать страницы в Instagram и ВКонтакте, необходимо снимать и выкладывать живой контент, общаться с покупателями и заинтересованными лицами. Для сферы Public Relations будет нанят 1 сотрудник (маркетолог), который будет заниматься непосредственно развитием компании в социальных сетях.

3) Не менее эффективной рекламой может быть постоянное участие компании в различных выставках и аукционах по оказанию услуг продажи строительной, дорожной, коммунальной и прочей спецтехники.

#### 4) Стимулирование сбыта.

Для стимулирования потребителей спецтехники ООО «Зумлион Кран» предлагается использовать скидки 1 % на регулярные крупные заказы от застройщиков и тех, кто выполняет государственные заказы.

Кроме стимулирования потребителей, это также позволит увеличить число партнерских отношений.

Таблица 21 – Общие затраты на комплекс средств маркетинга ООО «Зумлион Кран»

Мероприятие	Планируемое количество, в ед.	Стоимость за ед. в тыс. руб.	Общая стоимость, в тыс. руб.
1	2	3	4
1. Разработка эскиза для рекламного щита 3x6 (РА «АльтернативА»)	2	50	100
2. Размещение эскиза на рекламных щитах 3x6 (РА «АльтернативА»)	2	154	308
3. Разработка эскиза для придорожного указателя 2x3 (РА «АльтернативА»)	1	70	70
4. Размещение придорожного указателя 2x3 (РА «АльтернативА»)	1	157	157
5. Изготовление аудио-ролика для проката на радио (студия «Планета-медиа») (10 сек.)	1	52	52
6. Прокат аудиороликов на радио «АвтоРадио» и Европа Плюс» (по 10 сек.)	15	20	300

7. Изготовление видеороликов на эфирное время на ТК «Россия-1» (студия «Kinolab») (20 сек.)	1	60	60
---	---	----	----

Продолжение таблицы 21

1	2	3	4
8. Реклама на ТК «Россия-1» (по 20 сек.)	100	10	1 000
9. Разработка статьи о компании в прессу «Амурская правда» (частный журналист)	1	120	120
10. Создание YouTube-канала, страницы в Instagram и ВКонтакте, чат-бота Telegram	1	0	0
11. Изготовление 2-х минутного видео для YouTube-канала (студия «Kinolab»)	1	20	20
12. Разработка контент плана на 1 год для YouTube-канала	1	0	0
13. Съемка и монтаж видеороликов по контент-плану	72	0	0
14. Провести стимулирование сбыта (рассылка крупным застройщикам и тем, кто выполняет гос. заказы, о скидках при заказе от 5 ед. техники за один заказ)	1	0	0
Итого	-	-	2 187

Разработка эскиза для рекламного щита (2 шт.) 3х6 и его печать на рекламном полотне в РА «АльтернативА» составит 100 тыс. руб.

Размещение этого щита обойдется 308 тыс. руб. (работа установщика – 15 тыс. руб.; госпошлина за размещение наружной рекламы – 5 тыс. руб.; аренда пустого рекламного щита – 24 тыс. руб. в месяц, аренда планируется на 1 год, итого – 288 тыс. руб.).

Разработка и печать эскиза на рекламном полотне для придорожного указателя 2х3 в РА «АльтернативА» обойдется в 70 тыс. руб.

Размещение этого придорожного указателя составляет 157 тыс. руб. (работа установщика – 8 тыс. руб.; госпошлина за наружную рекламу – 5 тыс.

руб.; аренда указателя 12 тыс. руб. в месяц, аренда планируется на 1 год, итого – 144 тыс. руб.).

Изготовление аудио-ролика для проката на радио в студия «Планета-медиа» составляет 52 тыс. руб.

Прокат аудио-роликов на радио «АвтоРадио» и Европа Плюс» обходится в 300 тыс. руб. (1 сек. Аудио-ролика в эфире – 2 тыс. руб. Ролик «Зумлион Кран» рассчитан на 10 сек., итого 20 тыс. руб. за 1 выход в эфир, за промежуток 15 выходов, следовательно, затраты составят 300 тыс. руб.).

Изготовление видеороликов на эфирное время на ТК «Россия-1» в студия «Kinolab» составит 60 тыс. руб. (за снятие и монтаж ролика 32 тыс. руб., за аранжировку – 28 тыс. руб.).

Затраты на рекламу на ТК «Россия-1» - 1 000 тыс. руб. (1 показ ролика на 10 сек. по телевидению составляет 10 тыс. руб., планируется 100 показов по телевидению).

Разработка статьи о компании в прессу «Амурская правда» с привлечением частного журналиста составляет 120 тыс. руб. (работа журналиста – 30 тыс. руб.; размещение в газете «Амурская правда» в течении года по 1 разу в месяц - 90 тыс. руб.).

Затраты на создание YouTube-канала, страницы в Instagram и ВКонтакте, чат-бота Telegram не требуются, этим будет заниматься маркетолог.

Изготовление 2-х минутного видео для YouTube-канала в студия «Kinolab» - 20 тыс. руб.

На разработку контент плана на 3 года для YouTube-канала затраты не понадобятся – это задача маркетолога.

Съемка и монтаж видеороликов по контент-плану и активное ведение страниц в соц. сетях также относится к задачам маркетолога и не подразумевает расходов.

Таким образом, финансовые затраты на подготовку и исполнение маркетингового плана составят 2 187 тыс. руб.

Следующим этапом является анализ производственных помещений предприятия.

Собственный современно оборудованный склад спецтехники ООО «Зумлион Кран» находится по адресу г. Благовещенск, ул. Магистральная 100/1. Общая площадь склада составляет 2000 м<sup>2</sup>. Офис ООО «Зумлион Кран» находится по адресу ул. Фрунзе 48, площадью 150 м<sup>2</sup> (таблица 22).

Таблица 22 – Потребность в основных фондах

Наименование	Общее количество, м <sup>2</sup>	Обеспечение	Готовность	Затраты на проект, тыс. руб.		
				2025	2026	2027
Офис	150	собств.	100%	0	0	0
Стоянка (склад)	2000	собств.	100%	0	0	0
Итого стоимость действующих зданий				0	0	0

Исходя из таблицы 22, потребности в основных фондах для проведения мероприятий по совершенствованию товарного ассортимента нет, так как у предприятия они имеются в собственности, и этого будет достаточно.

Преимущества местоположения склада ООО «Зумлион Кран» в городе Благовещенске:

1. Одним из ключевых преимуществ является близость к главным транспортным магистралям. Своим стратегическим расположением «Зумлион Кран» обеспечивает эффективную логистику, позволяя быстро и надежно доставлять спецтехнику как на места строительства, так и в офисы клиентов.шей индустрии.

2. Еще одним преимуществом местоположения ООО «Зумлион Кран» является его близость к крупным объектам строительства и инфраструктуре.

3. Клиентам удобно и просто добираться до офиса и склада (стоянки). Офис находится в центре города, где расположены торговые центры и деловые

комплексы. Это облегчает посещение наших клиентов и создает дополнительные возможности для развития деловых отношений. Склад (стоянка) также находится в черте города, что позволяет сразу перейти к заключению договора на поставку после просмотра техники, в короткий промежуток времени.

Таким образом, местоположения офиса и склада ООО «Зумлион Кран» имеют ряд преимуществ, связанных с удобством доставки груза, близостью к объектам строительства, удобством расположения для клиентов [17, с. 81].

Организация бизнес-процесса в ООО «Зумлион Кран» выглядит следующим образом:

- выявление потребности клиента;
- заключение сделки между покупателем и продавцом («Зумлион Кран»);
- оформление заказа и выставления счета на оплату;
- заказ техники у поставщика (если нет в наличии);
- приемка поступившей техники;
- осмотр техники на дефекты;
- отгрузка товара покупателю;
- контроль дебиторской задолженности;
- гарантийное обслуживание.

Для совершенствования товарного ассортимента ООО «Зумлион Кран» было принято решение расширить ассортимент продукции, с помощью заключения дилерского договора с российским поставщиком ПАО «Камаз», а также провести комплексную рекламу.

Таблица 23 – Затраты на покупку спецтехники в инвестиционном периоде

Вид и наименование основных фондов	Предприятие производитель	Кол-во, ед.	Цена, тыс. руб.	Стоимость, тыс. руб.
1	2	3	4	5
автобетононасос линейный «CityPutr» КАМАЗ-43253 (Евро-5)	ПАО "Камаз"	1	21 264	21 264
автобетононасос 58154С КАМАЗ-65201 8х4	ПАО "Камаз"	1	23 488	23 488

автобетоносмеситель 58146G КАМАЗ-65115 6x4	ПАО "Камаз"	1	7 040	7 040
автобетоносмеситель 5814W0 КАМАЗ-65201 8x4	ПАО "Камаз"	1	8 976	8 976
поливомоечная машина ИС-6 КАМАЗ-65115 6x4	ПАО "Камаз"	1	9 350	9 350
мусоровоз АС - 65115 КАМАЗ-65115 6x4	ПАО "Камаз"	1	11 050	11 050

Продолжение таблицы 23

1	2	3	4	5
комбинированная дорожно-уборочная машина МКДУ-3ГМ КАМАЗ-6520 6x4	ПАО "Камаз"	1	9 834	9 834
снегоочиститель фрезернороторный СФР-1 модель 103-СА КАМАЗ-43118 6x6	ПАО "Камаз"	1	8 100	8 100
бульдозер 6634G4-00 КАМАЗ-43118 6x6	ПАО "Камаз"	1	4 200	4 200
стабилизатор грунта Е195А на автомобильном ходу КАМАЗ-43118 6x6	ПАО "Камаз"	1	5 230	5 230
грейдер Б10М2.6000 КАМАЗ	ПАО "Камаз"	1	6 800	6 800
дорожная катка КАМАЗ Сdm 520А9	ПАО "Камаз"	1	6 400	6 400
Итого		12		121 732

Прогноз объема продаж ООО «Зумлион Кран» представлен в таблице 24.

Таблица 24 – Прогноз объема продаж ООО «Зумлион Кран» в первые 3 года

Наименование продукта	2025 год		2026 год		2027 год	
	Цена 1 ед., тыс. руб.	Объем продаж, тыс. руб.	Цена 1 ед., тыс. руб.	Объем продаж, тыс. руб.	Цена 1 ед., тыс. руб.	Объем продаж, тыс. руб.
1	2	3	4	5	6	7
автобетононасос линейный «CityPump» КАМАЗ-43253 (Евро-5)	31098,6	310986	31409,6	345505	31723,7	348960,5005

автобетононасос 58154С КАМАЗ-65201 8х4	34351,2	343512	34694,7	381642	35041,7	420499, 9094
автобетоносмеситель 58146G КАМАЗ-65115 6х4	9360	93600	9453,6	94536	9548,14	114577, 632
автобетоносмеситель 5814W0 КАМАЗ-65201 8х4	11934	119340	12053,3	120533	12173,9	121738, 734
поливомоечная машина ИС-6 КАМАЗ-65115 6х4	12870	128700	12998,7	129987	13128,7	144415, 557
мусоровоз АС-65115 КАМАЗ-65115 6х4	15210	152100	15362,1	153621	15515,7	186188, 652
комбинированная дорожно- уборочная машина МКДУ-3ГМ КАМАЗ-6520 6х4	13536,9	135369	13672,3	164067	13809	138089, 9169
снегоочиститель фрезерноторный СФР-1 модель 103-СА КАМАЗ-43118 6х6	10530	105300	10635,3	116988	10741,7	128899, 836

Продолжение таблицы 24

1	2	3	4	5	6	7
бульдозер 6634G4-00 КАМАЗ-43118 6х6	5850	58500	5908,5	59085	5967,59	83546,1 9
стабилизатор грунта E195A на автомобильном ходу КАМАЗ-43118 6х6	7289,1	72891	7361,99	95705,9	7435,61	111534, 1637
грейдер Б10М2.6000 КАМАЗ	9360	93600	9453,6	94536	9548,14	114577, 632
дорожная катка КАМАЗ Сdm 520A9	9360	93600	9453,6	94536	9548,14	85933,2 24
Итого		1707498		185074 3		199896 1,95

Объем продаж в 2025 году составит 1707498 тыс. руб., в 2026 году 1850743 тыс. руб., в 2027 году 1998961,95 тыс. руб. Прирост будет составлять в среднем 8 % в год.

Расходы на рекламу составят в 2025 году 1834 тыс. руб., в 2026 году 352 тыс. руб., в 2027 году 0 руб. Подробная таблица с расходами на рекламу представлена в Приложении В.

Необходимые трудовые ресурсы рассмотрены в таблице 25.

Таблица 25 - Численность персонала и уровень затрат на заработную плату

Специальность	Число работников	Размер з/п, руб	Районный коэффициент	Затраты на заработную плату, руб.			
				0 период	2025 год	2026 год	2027 год
Специалисты и служащие							
Маркетолог	1	55000	1,2	66000	68640	71385,6	74241,02
Итого	1	-	-	66000	68640	71385,6	74241,02

Исходя из таблицы, трудовые расходы в 2024 году составят 66000 руб., в 2025 году – 68640 руб., в 2026 году – 71385,6 руб., и в 2027 году – 74241,02 руб.

Планирование з/платы и начислений на ФЗП отражены в Приложении Г.

Таблица 26 – Текущие затраты на реализацию проекта

Статьи затрат	2025 год	2026 год	2027 год
	Всего, тыс. руб.	Всего, тыс. руб.	Всего, тыс. руб.
1. Затраты на з/п	823,680	856,6272	890,892288
2. Отчисления с з/п	247,104	256,98816	267,26769
3. Затраты на рекламу	1 834	352	0
4. Затраты на покупку техники	1 217 320	1 318 585	1 425 528,5
Итого	1 220 224,784	1 320 050,615	1 426 783,17

Текущие затраты на реализацию проекта по совершенствованию маркетинговой деятельности «Зумлион Кран» составят 1220224,784 тыс. руб. в 2025 году, 1320050,615 тыс. руб. в 2026 году, 1426783,17 тыс. руб. в 2027 году.

Для реализации мероприятий по совершенствованию товарного ассортимента ООО «Зумлион Кран» необходимо сформировать команду проекта (таблица 27).

Таблица 27 – Команда управления и ведущие специалисты

ФИО	Функции и задачи	Должность
-----	------------------	-----------



1	2	3
Байло Илья Александрович	Организует всю работу «Зумлион Кран» и несет полную ответственность за состояние компании, заключает договора с заводами-производителями, руководит и отдает приказы отделам компании	Генеральный директор
Солдаткин Максим Константинович	Поиск заводов-производителей, поиск и привлечение новых клиентов, консультирование по продуктам и услугам, презентация технических характеристик и преимуществ продукции, работа с обратной связью по продукции, рассылка коммерческих предложений, ведение коммерческой базы	Руководитель отдела продаж
Федорова Анна Олеговна	Осуществляет контроль за своевременностью и правильностью оприходования и списания денежных средств, за составлением кассовых и иных денежных отчетов; производит расчеты платежей по договорам аренды, контролирует правильность и своевременность платежей; обеспечивает сохранность документов бухгалтерского учета; оформляет документы бухгалтерского учета для передачи в архив; участвует в проведении инвентаризаций.	Бухгалтер
Антонов Петр Сергеевич	Предоставление консультаций и руководства по юридическим вопросам; составление и анализ договоров для обеспечения правовой обеспеченности сделок и соглашений; представление интересов организации в судах и арбитражных процессах; помощь в урегулировании споров с клиентами, партнёрами, сотрудниками и другими организациями; отслеживание изменений в законодательстве и регуляторах, влияющих на деятельность организации	Юрист

Продолжение таблицы 27

1	2	3
---	---	---

Гуров Сергей Осипович	Планирование объема поставки, определение требования и качества продукции, подготовка коммерческих предложений товаров в соответствии с изменением рыночной конъюнктуры, участие в проведении рекламных мероприятий, консультирование по вопросам маркетинга, руководство маркетолога	Руководитель отдела по коммерческой деятельности
Иванов Иван Иванович	Проведение комплексного изучения и анализа рынка, разработка и запуск стратегий продвижения, ведение корпоративного сайта и социальных каналов продвижения, информирование потенциальных клиентов о новинках и акциях, анализ данных об эффективности внедренных стратегий продвижения	Маркетолог
Путнев Сергей Васильевич	Обеспечение выполнения целей организации; разработка стратегий в изменяющемся окружении; ответственность за результаты деятельности организации; он является основным информационным звеном организации; являются официальными представителями	Менеджер по продажам

Таким образом, для реализации проекта следует привлечь маркетолога, а также сотрудников, которые уже работают в фирме.

Таблица 28 – Структура персонала ООО «Зумлион Кран»

Должность	Количество сотрудников
1	2
Генеральный директор	1
Руководитель отдела продаж	1
Бухгалтер	1
Юрист	1
Руководитель отдела по коммерческой деятельности	1
Маркетолог	1
Менеджер по продажам	1
Итого	7

Исходя из таблицы 28, для реализации бизнес процесса ООО «Зумлион Кран» понадобится 7 сотрудников.

При составлении дилерского договора принимаются во внимание определенные элементы [7, с. 98].

1) Продукция. Нужно точно указать перечень товаров, на которые простирается влияние соглашения. Если в ходе взаимодействия в список вносятся уточнения либо дополнения, в документе необходимо заранее обговорить подобный нюанс.

2) Территория действия договора. В текст контракта необходимо включить сведения о зоне, в которой напрямую будет осуществляться сбыт продукции. Кроме того, стоит сообщить об эксклюзивности прав дилера или об ее отсутствии. Также есть возможность наделить исключительными правомочиями на сбыт товаров только на части определенного региона, а в других частях такие права не предоставлять. Элитарность дилера в соответствующем соглашении подразумевает, что в регионе, прописанном в документе, агентом конкретной компании может являться только определенное лицо, с которым заключен контракт. Однако дистрибьютор или поставщик обязуется не оформлять иные соглашения с другими субъектами для торговли продукцией, прописанными в эксклюзивном дилерском договоре, в рамках той же самой территории. Если исключительность дилера не объявлена и заключен обыкновенный контракт, то посредник с чистой совестью может оформлять иные договоренности на сбыт всей продукции или ее части.

3) Субдилеры. Предоставление дилеру права на привлечение субдилеров либо агентов по продажам. В соглашении непременно нужно уточнить правомочия посредника пользоваться услугами других специалистов, а также торгового представителя.

4) Применение товарных знаков, фирменных наименований поставщика. Включение этого элемента в контракт проясняет, каким образом и где станут применяться: фирменные названия; товарные знаки. Уточните размер дилерской платы за использование фирменных обозначений.

5) Стоимость, количество, условия оплаты и поставки товара подтверждаются в приложениях к договору. Непосредственно в соглашении точно указывается вероятность предоставления скидки и бонусов на усмотрение продавца. Кроме этого, в контракте ясно указывается величина вознаграждения и льгот, которые будут использоваться. В разделе № 3 договора («Порядок сдачи-приемки Продукта») следует точно назвать место передачи продукции дилеру и перечень документов, которые должны сопутствовать этому. Помимо прочего, в этом разделе уточняются сроки и условия замены и возврата некачественного товара.

Отдельные элементы дилерского соглашения в принципе не регулируются законодательными нормами РФ. В связи с этим рекомендовано смысл такого договора, права и обязанности его участников, алгоритм действий при документообороте и снабжении, а также иные условия максимально развернуто обговорить непосредственно в соглашении.

Если пункты о процедуре исполнения обязательств в контракте и в тексте Гражданского кодекса России, который регулирует общие вопросы об обязанностях, отсутствуют, то существует вероятность применения к обеим сторонам обычаев делового оборота (ст. 5, п. 5 ст. 421 Гражданского кодекса России). Используются и иные требования, обычно привлекаемые в подобных ситуациях, а также аналоги закона и права (ст. 6 Гражданского кодекса РФ). Последствием этих правовых норм в случае появления несогласий с реализацией пунктов договора станет уязвимость сторон, в первую очередь дилера.

Алгоритм заключение дилерского договора с ПАО «Камаз»:

1) Необходимо связаться с отделом продаж Камаз и получить всю необходимую информацию о предоставляемых услугах и товарах;

2) Заполнить заявку на сайте Камаз и приложить необходимые документы;

3) Обязательным условием является наличие собственной техники (не менее 3 единиц);

4) Также необходимо пройти обучение и тренинги, которые помогут стать опытным и успешным дилером ПАО «Камаз».

## 5) Открытие продаж.

Подготовка к реализации проекта начнется с июля 2024 года, а запуск намечен на январь 2025 года.

Таблица 29 – График реализации проекта

Наименование этапов реализации проекта	Дата
Разработка проектной документации	01.07.2024 – 30.09.2024
Заключение дилерского договора	01.10.2024 – 01.11.2024
Получение груза	27.12.2024 – 28.12.2024
Запуск рекламной компании	09.01.2025 – 29.12.2027
Запуск продаж	09.01.2025

Разработка проектной документации займет 3 месяца, перед заключением дилерского договора поставщик анализирует текущую деятельность организации и принимает решение о заключении договора, или отказа.

Заключение дилерского договора рассчитано на октябрь 2024 года, чтобы учесть все задержки, связанные с очередью и анализом деятельности предприятия поставщиком.

Получение техники планируется на 27.12.2024 год с учетом доставки.

Запуск рекламной компании планируется сразу после получения груза – 09.01.2025 г.

Запуск продаж также планируется на начало 2025 года.

График Ганта представлен в Приложении Д.

Далее необходимо провести планирование движения денежных потоков в процессе ведения бизнеса. От того, насколько грамотно и реалистично составлена финансовая часть, во многом зависит успех бизнеса.

Начнем с потребности в инвестициях, таблица представлена в Приложении Е.

Исходя из данных таблицы Приложения Е, можно сделать вывод, что общая потребность в инвестициях составит 121817,8 тыс. руб.

Далее рассмотрим источники финансирования в Приложении Ж.

Таким образом, источниками финансирования проекта по совершенствованию товарного ассортимента «Зумлион Кран» будут являться собственные средства.

Следующим этапом рассмотрим прогноз продаж подробно (Приложение И) – 2025 год по месяцам, 2026 год поквартально, и 2027 год.

Следовательно, в 2025 году объем продаж составит 1707498 тыс. руб., в 2026 году – 1850742,002 тыс. руб., в 2027 году – 1998961,4 тыс. руб.

Также в работе рассчитана смета затрат (Приложение К).

Таким образом, текущие общие издержки за все периоды составляют 3966961,31 тыс. руб.

Далее перейдем к налогообложению. Организационная форма «Зумлион Кран» это общество с ограниченной ответственностью, и организация находится на общей системе налогообложения (Приложение Л).

В 2025 году общий налог составит 354577,73 тыс. руб., в 2026 году – 352904,02 тыс. руб., в 2027 году – 380983,13 тыс. руб.

В Приложении М рассмотрен бюджет прибылей/убытков. В 2025 году прибыль составит 132695,54 тыс. руб., в 2026 году – 177788,062 тыс. руб., в 2027 году – 191291,5966 тыс. руб.

В Приложении Н рассмотрен бюджет движения денежных средств ООО «Зумлион Кран». Превышение денежных средств в 2025 году составит 132695,5393 тыс. руб., в 2026 году – 177788,0623 тыс. руб., в 2027 году – 191291,5966 тыс. руб.

### **3.3 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию товарного ассортимента ООО «Зумлион Кран»**

Для начала сосредоточимся на товарах, которые пользуются большим спросом в организации (из анализа ассортимента организации).

Результаты анализа ассортимента «Зумлион Кран» показали высокий спрос на дорожно-строительную и бетонную технику, а именно: автобетоносмесители, автобетононасосы, бульдозеры.

Также для того, чтобы еще больше развить дорожно-строительную технику планируется добавить спецтехнику, которая не представлена в ассортименте «Зумлион Кран» - стабилизатор грунта, грейдер, дорожная катка. В качестве нового вида техники для расширения ассортимента была выбрана популярная среди покупателей (других организаций) техника – коммунальная, а именно: поливомоечная машина, мусоровоз, комбинированная дорожно-уборочная машина, снегоочиститель.

В таблице 30 представлен расчет потерь, возникших из-за неудовлетворенного спроса на наиболее популярные товары спецтехники с помощью ABC-анализа.

Таблица 30 – ABC-анализ нового товарного ассортимента ООО «Зумлион Кран» после проведенных мероприятий в 2025 году

Товары	Выручка, руб	Доля, %	Накопленная доля, %	Группа
автобетононасос линейный «CityPump» КАМАЗ-43253 (Евро-5)	310990000	18,21	16,12	A
автобетононасос 58154С КАМАЗ-65201 8х4	343510000	20,12	36,24	A
автобетоносмеситель 58146G КАМАЗ-65115 6х4	93600000	5,48	41,72	A
автобетоносмеситель 5814W0 КАМАЗ-65201 8х4	119340000	6,99	48,71	A
поливомоечная машина ИС-6 КАМАЗ-65115 6х4	128700000	7,54	56,25	A
мусоровоз АС-65115 КАМАЗ-65115 6х4	152100000	8,91	65,16	A
комбинированная дорожно-уборочная машина МКДУ-3ГМ КАМАЗ-6520 6х4	135370000	7,93	73,09	A
снегоочиститель фрезернороторный СФР 1 модель 103-СА КАМАЗ-43118 6х6	105300000	6,17	79,25	A
бульдозер 6634G4-00 КАМАЗ-43118 6х6	58500000	3,43	82,68	A
стабилизатор грунта Е195А на автомобильном ходу КАМАЗ-43118 6х6	72890000	4,27	86,95	A
грейдер Б10М2.6000 КАМАЗ	93600000	5,48	92,43	B
дорожная катка КАМАЗ Сdm 520А9	93600000	5,48	97,91	B
Итого	1707500000			

Таким образом, при правильном поддержании товарного ассортимента из таблицы 30 можно увеличить выручку в 2025 году на 1707500000 руб.

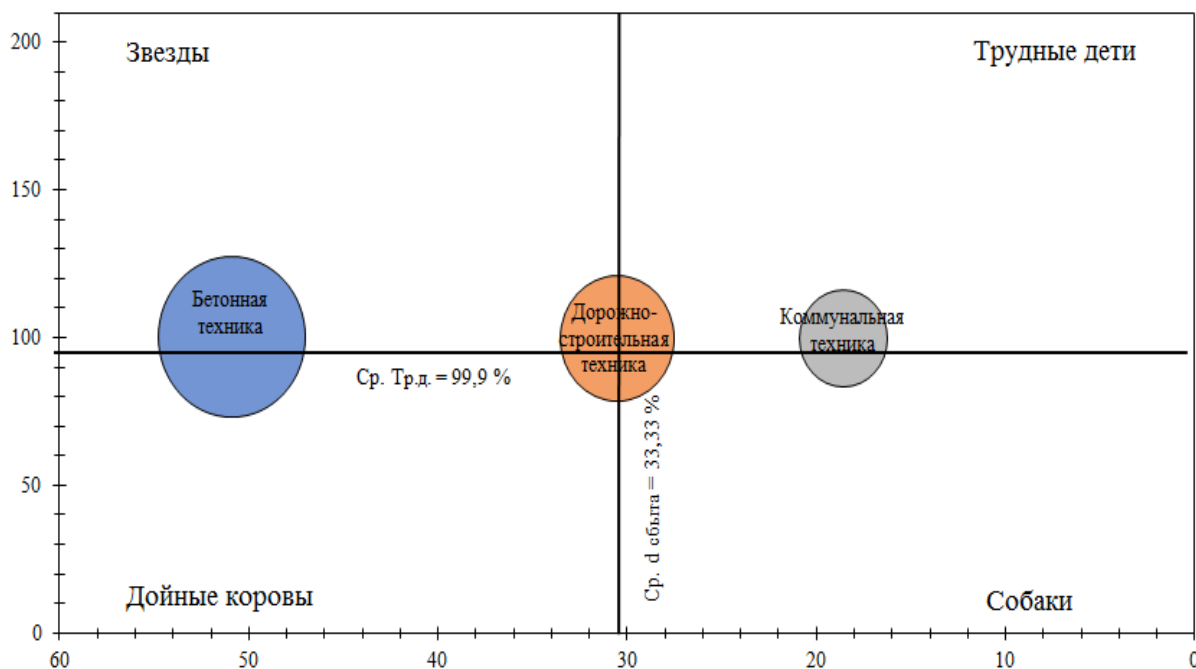


Рисунок 11 – Матрица БКГ после проведенных мероприятий

Исходя из рисунка 11, можно сделать вывод, что бетонная и дорожно-строительная техника находится в благоприятных секторах, что даст еще больший положительный эффект при анализе всего ассортимента «Зумлион Кран».

Неотъемлемой частью реализации мероприятий по совершенствованию товарного ассортимента является анализ эффективности. Уровень эффективности проекта показывает сумма накопленных денежных потоков NPV, положительное значение которого говорит об окупаемости вложенных инвестиций проекта. Таблица с расчетами эффективности проекта представлена в Приложении П.

Исходя из данных Приложения П можно сделать вывод о том, что проект окупится на четвертом месяце реализации товаров в ООО «Зумлион Кран». Кумулятивный дисконтированный денежный поток по проекту равен 268753,2045 тыс. руб.

Также эффективность проекта может быть показана с помощью следующих показателей (таблица 31) [12, с. 297].



Таблица 31 – Показатели эффективности проекта

Показатель	Значение
Ставка дисконтирования	0,2342
NPV (чистый дисконтированный денежный поток), тыс. руб.	268753,2045
Период окупаемости, мес. (DPB)	3,145 (3 месяца и 53 дня)
Внутренняя норма прибыльности, % (IRR)	561,59
Рентабельность мероприятий, % (SRR)	220,62

При ставке дисконтирования 0,2342, NPV принимает положительное значение на 4 месяце реализации мероприятий по совершенствованию товарного ассортимента ООО «Зумлион Кран». Чистый дисконтированный денежный поток составляет 268753,2045 тыс. руб., что говорит о прибыльности проекта.

Период окупаемости равен 3,1456 месяца, следовательно, данные мероприятия быстро окупятся. Внутренняя норма прибыльности равна 561,59 %. Рентабельность мероприятий составляет 220,62 %, что также является положительным показателем эффективности. Следовательно, можно утверждать о том, что мероприятия по совершенствованию товарного ассортимента, а именно расширению ассортимента, является эффективным, и его реализация будет успешной.

Зависимость NPV от ставки дисконта представлена в таблице 32, а также на рисунке 12.

Таблица 32 – Зависимость NPV от ставки дисконта

Показатель	Значение				
	23,42	157,9625	292,505	427,0475	561,59
Ставка дисконта, %	23,42	157,9625	292,505	427,0475	561,59
NPV (чистый дисконтированный денежный поток), тыс. руб.	268753,20	97957,67	47351,84	18943,44	0

Из таблицы 32 и рисунка 10 видно, что при увеличении ставки дисконтирования, NPV уменьшается.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что проект является рентабельным и эффективным.

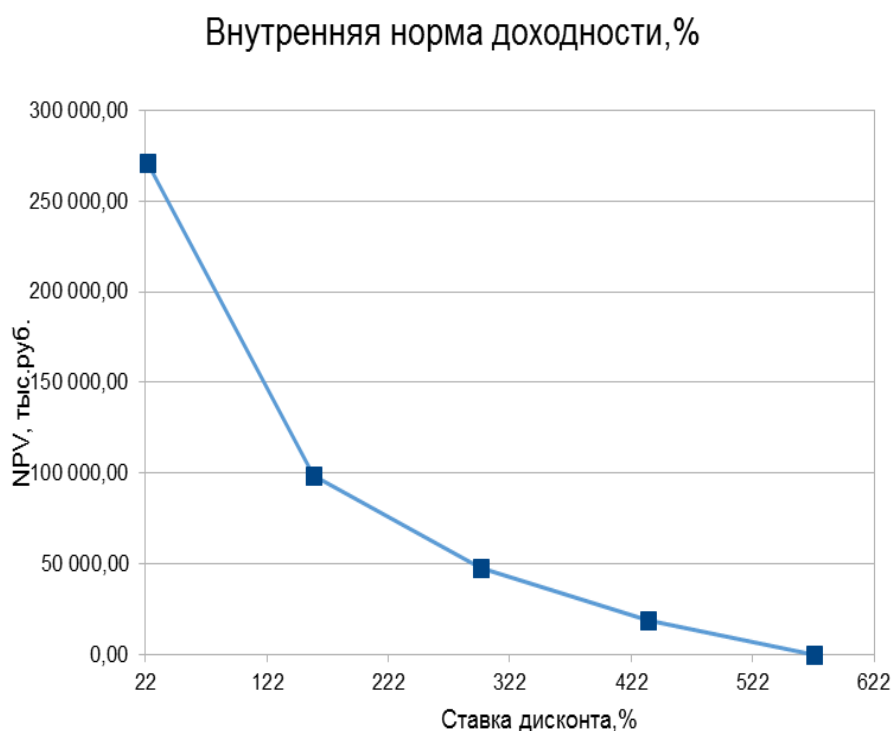


Рисунок 12 – Зависимость NPV от ставки дисконта

Далее перейдем к анализу чувствительности данных мероприятий по совершенствованию товарного ассортимента ООО «Зумлион Кран».

Цель анализа чувствительности состоит в сравнительном анализе влияния различных факторов инвестиционного проекта на ключевой показатель эффективности проекта (NPV, IRR и др.). В данном случае за показатель эффективности возьмем NPV, а за факторы, влияющие на показатель NPV: изменение цены и изменение инвестиций [22, с. 124].

Влияние отпускной цены на NPV представлено в таблице 33 и рисунке 13.

Таблица 33 – Влияние отпускной цены на NPV

	NPV
Изменение отпускной цены	269204,9
-10 %	-166115,3
-5 %	51544,78
0 %	26924,9

5 %	486864,9
10 %	704525

Из таблицы 33 и рисунка 13 видно, что уменьшение отпускной цены ведет к уменьшению показателя эффективности – NPV, и наоборот.



Рисунок 13 – Влияние отпускной цены на NPV

Влияние объема инвестиций на NPV представлено в таблице 34 и рисунке 14.

Таблица 34 – Влияние объема инвестиций на NPV

	NPV
Изменение объема инвестиций	269204,9
-10 %	677530,1
-5 %	473367,5
0 %	269204,9
5 %	65042,26
10 %	-139120,3

Из таблицы 34 и рисунка 14 видно, что уменьшение объема инвестиций ведет к увеличению показателя эффективности – NPV, и наоборот.

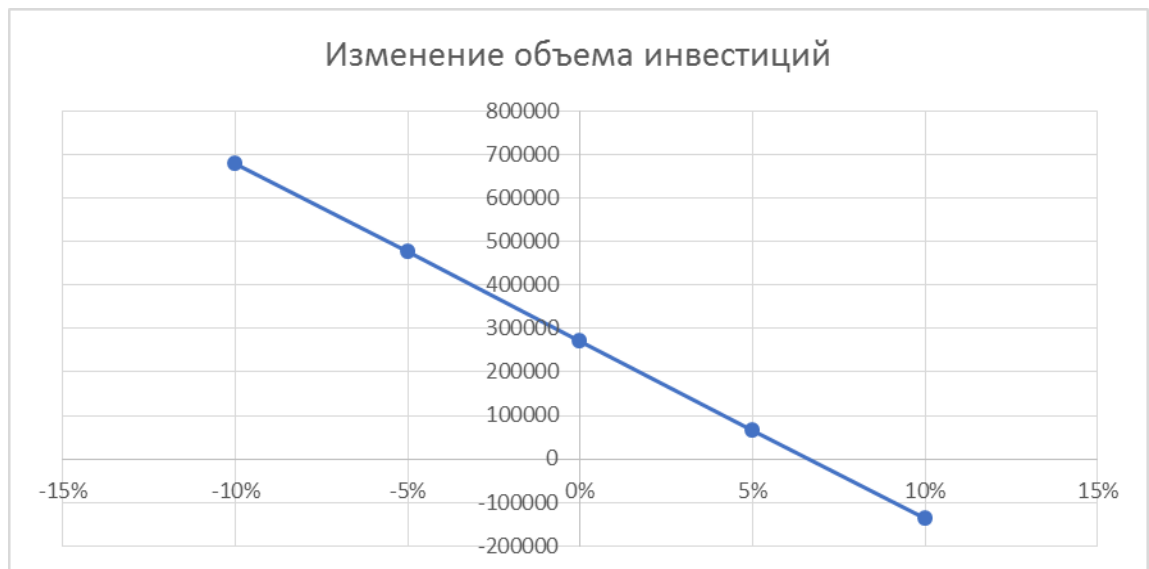


Рисунок 14 – Влияние объема инвестиций на NPV

Мероприятия по совершенствованию товарного ассортимента ООО «Зумлион Кран», а именно расширению ассортимента имеет все предпосылки для успешной реализации. Тщательно продуманы все аспекты и учтены различные факторы, чтобы создать надежный и успешный бизнес-план.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной курсовой работе была выполнена цель по разработке мероприятий по совершенствованию товарного ассортимента ООО «Зумлион Кран».

При написании работы, вначале, были рассмотрены теоретические аспекты управления товарным ассортиментом, а также направления совершенствования товарного ассортимента.

Затем было проведено исследование ООО «Зумлион Кран», путем анализа его внешней и внутренней среды. По результатам проведенного исследования была составлена матрица SWOT-анализа, в которой определены сильные и слабые стороны ООО «Зумлион Кран», а также возможности и угрозы внешней среды. Среди сильных сторон организации можно выделить устойчивое положение на рынке в регионе; наличие собственных современно оборудованных складов; стабильно повышающийся объем продаж, эксклюзивная поставка спецтехники Zoomlion – китайская спецтехника; охват рынка. Среди слабых сторон на данном этапе можно отметить высокую закупочную стоимость товаров, низкое разнообразие ассортимента, слабую маркетинговую деятельность, связанную с отсутствием в населенных пунктах визуальной рекламы фирмы - щитов и баннеров, рекламы на радио, которые важны для информирования людей о существовании компании, а также отсутствие социальных каналов продвижения – Telegram, ВКонтакте, Instagram. Учитывая возможности растущего спроса на спецтехнику от разных производителей, развитие торговли (в особенности онлайн-торговли, увеличивающей число заказов доставки), а также высокую активность конкурентов ООО «Зумлион Кран» на рынке, был сделан вывод о постепенном утрачивании компанией своих конкурентных позиций на рынке.

Для решения данной проблемы были предложены следующие мероприятия:

- 1) Расширение товарного ассортимента;

## 2) Комплексная реклама ассортимента ООО «Зумлион Кран».

Расширение товарного ассортимента заключается в подписании дилерского договора с российским заводом-производителем ПАО «Камаз». На начальном этапе планируется закупить 12 единиц техники для обзора на новый ассортимент, а также для срочных офлайн заказов. В дальнейшем планируется продавать данную технику под заказ.

Разработанная рекламная кампания включает в себя установку щитов и баннеров в городе, рекламу на радио- и телеканалах, PR-мероприятия (в частности, создание YouTube-канала ООО «Зумлион Кран» и социальных страниц), направленные на формирование лояльности к бренду компании.

Общие инвестиционные затраты при реализации мероприятий составят 121817,8 тыс. руб.

Таким образом, в результате проведенных мероприятий в 2025 году прибыль «Зумлион Кран» составит 132695,54 тыс. руб., в 2026 году – 177788,062 тыс. руб., в 2027 году – 191291,5966 тыс. руб.

Анализируя эффективность данных мероприятий была рассчитана сумма накопленных денежных потоков NPV. Таким образом, при ставке дисконтирования 0,2342, NPV принимает положительное значение на 4 месяце реализации проекта по совершенствованию маркетинговой деятельности ООО «Зумлион Кран». Чистый дисконтированный денежный поток составляет 268753,2045 тыс. руб., что говорит о прибыльности проекта.

Период окупаемости равен 3 месяца и 53 дня, следовательно, проект быстро окупится. Внутренняя норма прибыльности равна 561,59 %. Рентабельность проекта составляет 220,62 %, что также является положительным показателем эффективности. Следовательно, можно утверждать о том, что мероприятия по совершенствованию товарного ассортимента ООО «Зумлион Кран», а именно расширению ассортимента является эффективным, и его реализация будет успешной.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Алейник, А.А. Основные современные тенденции и проблемы hr-деятельности // *Лидерство и менеджмент*. – 2019. – Том 6. – № 1. – с. 9-16.
- 2 Алиев, В.С. Бизнес-планирование с использованием программы Project Expert (полный курс): Учебное пособие / В.С. Алиев, Д.В. Чистов. — М.: Инфра-М, 2018. — 64 с.
- 3 Андрейчикова, О.Н., Андрейчиков, А.В. Стратегический менеджмент в инновационных организациях. Системный анализ и принятие решений. Учебник. Инфра-М: 2014. С. 302.
- 4 Антонов, Г.Д. Управление проектами организации: Уч. / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. - М.: Инфра-М, 2018. - 64 с.
- 5 Аренков, И.А., Зябриков В.В. Эволюция и национальные черты российского маркетинг-менеджмента // *Российское предпринимательство*. – 2016. – Том 17. – № 15. – с. 1709–1726.
- 6 Ассэль, Г. Маркетинг: принципы и стратегия. – Спб.: Инфра-М, 2001 г. - 804 с.
- 7 Байкина, П. С. Управление рисками в инвестиционно-строительных проектах / П. С. Байкина. — Текст : непосредственный // *Молодой ученый*. — 2020. — № 5 (295). — С. 97-100. — URL: <https://moluch.ru/archive/295/67013/> (дата обращения: 16.11.2023).
- 8 Балабанова, Л. В. Маркетинг. – Донецк.: ДонДУЕТ, 2004г., 562 с.
- 9 Бараненко, С.П. Управление проектами: Учебно-методический комплекс / С.П. Бараненко. - М.: АП Наука и образование, 2014. - 244 с.
- 10 Баринов, В.А. Бизнес-планирование: Учебное пособие / В.А. Баринов. — М.: Форум, 2018. — 144 с.
- 11 Болотная, О.В. Теория и практика маркетинга. - Харьков, 2002г. - 179с.
- 12 Борисова, О.В. Бизнес-планирование деятельности предприятий торговли: Учебное пособие / О.В. Борисова. — М.: Академия, 2016. — 320 с.

- 13 Бронникова, Т.С. Разработка бизнес-плана проекта: Учебное пособие / Т.С. Бронникова. — М.: Альфа-М, ИНФРА-М, 2018. — 224 с.
- 14 Виноградова, М.В. Бизнес-планирование в индустрии гостеприимства: Учебное пособие / М.В. Виноградова. — М.: Дашков и К, 2017. — 280 с.
- 15 Волков, А.С. Бизнес-планирование: Учебное пособие / А.С. Волков. — М.: ИЦ РИОР, ИНФРА-М. 2018. — 81 с.
- 16 Воловиков, Б.П. Стратегическое бизнес-планирование в компании с применением динамических моделей и сценарного анализа: Учебное пособие / Б.П. Воловиков. — М.: НИЦ ИНФРА-М. 2019. — 226 с.
- 17 Гамильтон, С. Реальные причины краха компании/С. Гамильтон // Маркетинг, 2013, N № 3 (130).-С.77-83.
- 18 Гарнов, А.П. Экономика предприятия: современное бизнес-планирование: учеб. Пособие / А.П. Гарнов. — М.: ДиС, 2018. — 272 с.
- 19 Голубков, Е. П. Влияние цифровых технологий на инструменты маркетинга/Е. П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом, 2020, N № 1.- С.11-25.
- 20 Голубков, Е. П. Маркетинг в условиях санкций/Е. П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом, 2023, N № 1.-С.20-32.
- 21 Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 278 с.
- 22 Горбунов, В.Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов: Научно-практическое пособие / В.Л. Горбунов. — М.: Риор, 2019. — 176 с.
- 23 Горемыкин, В.А. Бизнес-план: Методика разработки. 25 реальных образцов бизнес-плана / В.А. Горемыкин. — М.: Ось-89, 2018. — 592 с.
- 24 Гумб, Х. М. Планирование на предприятии в строительной отрасли. — М.: Юрайт, 2024. — 254 с.
- 25 Гусев, Е. Г. Формирование алгоритма оценки конкурентоспособности транспортного предприятия/Е. Г. Гусев, А. А. Янченко, М. А. Мельникова // Маркетинг в России и за рубежом, 2023, N № 3.-С.49-58.



- 26 Джакубова, Т.Н. Бизнес-план: расчеты по шагам / Т.Н. Джакубова. — М.: Финансы и статистика, 2017. — 96 с.
- 27 Дихтль, Э. Практический маркетинг / Э. Дихтль, Х. Хершген - М.: Высшая школа, 2005 г. - 369 с.
- 28 Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии: Учебник для бакалавров / И.А. Дубровин. — М.: Дашков и К, 2017. — 432 с.
- 29 Егорова, М. Маркетинг / Егорова М., Швайко И., Логинова Е. - Москва: ЭКСМО, 2007 г.-31 с.
- 30 Еремеева, Н.В. Планирование и анализ бизнес-процессов на основе построения моделей управления конкурентоспособности продукции / Н.В. Еремеева. — М.: Русайнс, 2018. — 16 с.
- 31 Жариков, В.Д. Основы бизнес-планирования в организации (для бакалавров) / В.Д. Жариков, В.В. Жариков, В.В. Безпалов. — М.: КноРус, 2017. — 62 с.
- 32 Жидров, А. Е. Выбор целевой аудитории при формировании стратегий долгосрочного развития и продвижении бренда города/А. Е. Жидров // Маркетинг в России и за рубежом, 2021, N № 3.-С.88-96.
- 33 Золотова, Т.В. Методы принятия управленческих решений (для бакалавров) / Т.В. Золотова. - М.: КноРус, 2018. - 381 с.
- 34 Казаковцева, Н.Ю. Особенности информационного обеспечения разработки стратегий развития предприятий // Креативная экономика. – 2013. – Том 7. – № 4. – с. 18-22.
- 35 Кальчук, М.С. Основные концепции моделирования проектов // Российское предпринимательство. – 2013. – Том 14. – № 14. – с. 15-25.
- 36 Карлов, П.А. Инновационные системы управления взаимоотношений с клиентами в коммерческих банках // Экономика и управление, - 2010. - №3 (53).С. 73-76.
- 37 Кокшаров, А.Р. Актуальные проблемы проектного менеджмента // Лидерство и менеджмент. – 2019. – Том 6. – № 4. – с. 375-384.
- 38 Кокшаров, А.Р. Анализ состояния проектного управления в реалиях

российского бизнеса // Российское предпринимательство. – 2019.

39 Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 2013. – 1056 с.

40 Ксенофонтова, Х. З. Корпоративный менеджмент. Учебник. — М.: КноРус, 2020. — 314 с.

41 Мажара, А.В., Батова, Т.Н. Классификация основных показателей товарного ассортимента предприятия // Международный студенческий научный вестник. – 2015. – № 1.; URL: <https://eduherald.ru/ru/article/view?id=11981> (дата обращения: 03.05.2024).

42 Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития : учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 361 с.

43 Мерзляк, А.В. Роль информации и стратегии в моделях управления цепями поставок: референтные модели лучших практик, Ментцера, GSCF, CPFR, SCOR // Российское предпринимательство. – 2015. – Том 16. – № 22. – с. 4099-4118.

44 Морозов, В. А. Маркетинговая концепция в формировании ценностно-ориентированных потребностей/В. А. Морозов // Маркетинг в России и за рубежом, 2020. – т N № 1.-С.3-10.

45 Овсянников, А. А. Стратегический и операционный маркетинг : учебник и практикум для вузов / А. А. Овсянников. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 481 с.

46 Погоревич, А. В. Формирование личного бренда в условиях цифрового маркетинга/А. В. Погоревич, Н. В. Выдрыч // Маркетинг в России и за рубежом, 2021. N № 5.-С.73-82.

47 Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг. — Москва : Издательство ИНФРА-М, 2023. — 186 с.

48 Старостина, А.А. Презентация товара / А.А. Старостина // Королевства маркетинга. 2015. - С.195.

49 Трофимова, Л.А. Методы принятия управленческих решений: Учебник для бакалавров / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. - М.: Юрайт, 2013. - 335 с.

50 Халявина, М.Л. Ассортиментная политика предприятий: анализ основных взглядов / М.Л. Халявина // Политематический сетевой электронный научный журнал кубанского государственного аграрного университета. – 2012. - № 84 (10). – С. 718-726.