

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет» (национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономика и управление на предприятиях
сферы услуг, рекреации и туризма»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, директор

_____ / Д.М. Андреев /
« ____ » _____ 2017 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой, к.э.н., доцент

_____ / Т.А. Худякова /
« ____ » _____ 2017 г.

Расширение ассортимента услуг как способ повышения эффективности
деятельности магазина «Дело техники»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.02.62. 2017.236.ВКР

Руководитель, ст. преподаватель

_____ / Е.С. Пищулина /
« ____ » _____ 2017 г.

Автор

студент группы ЭУ-590

_____ / Д.М. Андреев /
_____ 2017 г.

Нормоконтролер, к.т.н., доцент

_____ / К.В. Айхель /
« ____ » _____ 2017 г.

АННОТАЦИЯ

Андреев, Д.М. Расширение ассортимента услуг как способ повышения эффективности деятельности магазина «Дело техники». – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-590, 81 с., 7 ил., 12 табл., библиогр. список – 74 наим.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью расширение ассортимента услуг как способ повышения эффективности деятельности магазина «Дело техники».

Теоретическая часть выпускной квалификационной работы содержит теоретические основы эффективности деятельности торгового предприятия, сущность, виды и факторы повышения эффективности торгового предприятия, пути и методы повышения эффективности торгового предприятия, показатели и методы оценки повышения эффективности торгового предприятия.

Практическая часть выпускной квалификационной работы включает анализ зарубежного и российского опыта рынка электро- и бензоинструмента, анализ деятельности предприятия, мероприятия по расширению ассортимента услуг предприятия и их экономический эффект.

В результате проведенной работы были разработаны мероприятия по расширению ассортимента услуг магазина «Дело техники».

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.....	7
1.1 Сущность, виды и факторы повышения эффективности предприятия.....	7
1.2 Пути и методы повышения эффективности торгового предприятия.....	13
1.3 Показатели и методы оценки повышения эффективности торгового предприятия.....	21
2 АНАЛИЗ ЗАРУБЕЖНОГО И РОССИЙСКОГО ОПЫТА РАЗВИТИЯ РЫНКА ЭЛЕКТРО- БЕНЗОИНСТРУМЕНТА.....	34
2.1 Анализ зарубежного опыта развития рынка электро- и бензоинструмента.....	34
2.2 Анализ российского опыта развития рынка электро- и бензоинструмента.....	40
2.3 Анализ рынка электро- и бензоинструмента в г. Челябинске.....	48
3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАГАЗИНА «ДЕЛО ТЕХНИКИ».....	55
3.1 Техничко-экономическая характеристика магазина «Дело техники».....	55
3.2 Мероприятия по расширению ассортимента услуг магазина «Дело техники».....	66
3.3 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.....	71
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	74
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	76

ВВЕДЕНИЕ

Одним из направлений деятельности по выводу предприятия из кризиса является расширение ассортимента предлагаемых товаров и услуг, что, однако, иногда трудно выполнимо в условиях кризиса, но необходимо для достижения основных целей работы любого предприятия – удовлетворения потребительского спроса и получения максимальной прибыли.

Расширение ассортимента услуг является комплексным мероприятием, поскольку для вывода новых услуг на рынок необходимо изучение финансовых возможностей предприятия, его резервов, оценки экономической эффективности проводимых мероприятий, а также перспектив дальнейшего развития с учётом предстоящих изменений.

Также необходимо учитывать условия внешней среды, где рынок услуг является довольно динамичной бизнес-средой и требует быстрого реагирования на её изменения, для чего необходимо проведение тщательных маркетинговых исследований.

Выгодной стороной мероприятий по расширению ассортимента услуг часто является то, что предприятие уже имеет базу для предоставления схожих услуг потребителям и затраты на организацию предоставления новых услуг могут оказаться относительно небольшими, при этом значительно повышая доходность предприятия, что критически важно при выводе его из кризисной ситуации.

Актуальность темы работы определяется тем, что в условиях жесткой конкуренции на, практически, всех рынках услуг (исключая монополии) необходимо чутко следовать требованиям потребителей, использовать все имеющиеся возможности для продвижения предприятия на рынке и удержания достигнутой позиции, в условиях постоянно растущих требований клиентов, обострения конкурентной борьбы и нестабильности макроэкономической среды.

Можно утверждать, что конкурентоспособность производимой продукции (товаров, услуг) и конкурентоспособность предприятия вытекают из сущности ассортиментной политики. Ее конкурентные преимущества формируются многими факторами: современностью технологий создания продуктов, услуг и их

производства, степенью обновления предлагаемого ассортимента, креативностью, инновационным мышлением персонала, эффективностью управления имеющимися ресурсами, развитостью внутренних и внешних коммуникаций.

Целью выпускной квалификационной работы является расширение ассортимента услуг как способ повышения эффективности деятельности магазина «Дело техники».

Для достижения поставленной цели будут выполнены задачи:

- 1) изучение теоретических основ эффективности деятельности торгового предприятия;
- 2) анализ зарубежного и российского опыта рынка электро- и бензоинструмента;
- 3) разработка мероприятий по повышению эффективности деятельности магазина «Дело техники».

Объект исследования – магазин «Дело техники».

Предмет исследования – ассортиментная политика предприятия.

Методы исследования: анализ литературы; сравнение; сопоставление; теоретический анализ; позитивный и нормативный анализ, классификация.

Практическая значимость работы заключается в том, что разработанные мероприятия по расширению ассортимента услуг, могут быть использованы для повышения эффективности деятельности магазина «Дело техники».

Работа состоит из введения, трёх глав, заключения и библиографического списка. В первой главе раскрыты теоретические основы эффективности деятельности торгового предприятия, сущность, виды и факторы повышения эффективности торгового предприятия, пути и методы повышения эффективности торгового предприятия, показатели и методы оценки повышения эффективности торгового предприятия. Во второй главе проведен анализ зарубежного и российского опыта рынка электро- и бензоинструмента.

В третьей главе проведён анализ деятельности предприятия, предложены мероприятия по расширению ассортимента услуг предприятия и рассчитан их экономический эффект.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Сущность, виды и факторы повышения эффективности торгового предприятия

Увеличение уровня эффективности функционирования деятельности, хоть какой коммерческой структуры характеризуется результативностью определенных операций и определяется как суммарный доход или прибыль, которая соответствуют объемам привлеченных средств либо издержек. Однако часто в работе фирмы трудно отметить эффективность коммерческих операций, конкретно, поэтому целенаправленно расценивать их по некоторым определенным, специфическим показателям, которые более полноценно отражают успехи в коммерческой деятельности, нежели показатели. Финансовая эффективность, в свою очередь, это приобретение максимально вероятных благ от существующих и имеющихся в распоряжении фирмы ресурсов.

Проблема, повышения эффективности компании – это зачастую проблема связанная с тем, как и каким образом выводить на рынок, как распоряжаться ресурсами, капиталом и прибылью. От повышения уровня эффективного управления предприятием во многом зависит решения ряда социально-экономических задач, таких как динамичный рост среднестатистического уровня жизни населения, уверенный подъем экономики страны, стандартизация и совершенствование условий труда и отдыха, уменьшение среднего уровня инфляции. Повышение эффективности – это увеличение получения максимально количества всевозможных благ от имеющихся в распоряжении предприятия ресурсов. Для этого компании необходимо постоянно анализировать выгоды и издержки, то есть вести рационализацию деятельности [35].

Повышение уровня эффективности – это сравнительный эффект. Абсолютно каждый управленец всегда мечтает, чтобы его предприятие работало максимально эффективно. Однако оценить эту самую эффективность управления

не так-то уж просто, так как единого взгляда на критерии определения эффективности пока не существует.

Самыми значимыми показателями хозяйствования торговых фирм являются прибыльность и рентабельность. Эти показатели и коэффициенты показывают всю полноту деятельности организации торговли: объем товарооборота, структуру и динамику розничного товарооборота, эффективность использования внутренних ресурсов, проведение политики по оптимизации функционирования предприятия.

Существует множество факторов, которые в той или иной степени оказывают влияние на экономическую эффективность деятельности предприятия.

Все эти факторы можно разбить на несколько основных групп. Внутренние факторы влияют на рентабельность деятельности компании и прибыль. Это ресурсные факторы, и факторы, взаимосвязанные с товарооборотом компании. К таким факторам следует отнести состояние ресурсов, условия использования и расходования ресурсов, величина и состав этих ресурсов [48].

К внутренним факторам целесообразно отнести следующие:

1. Структура товарооборота компании. Расширение ассортимента продукции предприятия увеличивает товарооборот. Если в общем товарообороте увеличивается доля товаров высокого качества, то это позволяет повысить долю прибыли в цене такого товара, поскольку такие товары приобретаются чаще именно как престижные и более удобные в использовании. В целом же расширение структуры товарооборота позволяет повысить рентабельность деятельности.

2. Объемы товарооборота. Рост объемов продаж при постоянной доле прибыли в цене позволяет компании получать большую сумму дохода.

3. Организация товародвижения. Увеличение скорости продвижение товаров способствует увеличению оборота товаров и минимизации текущих расходов компании. Результатом этого является увеличение прибыли и доходов.

4. Организация процесса технологического сбыта продукции и товаров. Для получения прибыли, и естественно постоянного ее роста, необходимо

использовать на практике современные методы сбыта товаров. Это, в первую очередь, позволяет увеличить размеры реализации продукции, а также способствует уменьшению расходов на реализацию.

5. Состав и списочная численность персонала. При достижении фирмой относительного уровня, возникает необходимость коррекции состава и численности сотрудников, так как на данном рубеже уже видна прямая зависимость работы сотрудников и получаемой прибыли. Уровень профессиональной квалификации рабочих, качество сервисного обслуживания, и другие навыки, имеющие большое значение в торговле, помогают увеличению прибыли компании.

6. Финансовое стимулирование персонала. Качественное поощрение работы персонала может сильно повлиять на эффективность компании в целом. Показателем оценки этого фактора является коэффициент рентабельности затрат на оплату труда рабочему персоналу.

7. Производительность труда сотрудников фирмы. Повышение массы доходов способствует росту производительности труда. Также увеличение продуктивности труда способствует росту рентабельности фирмы в целом.

8. Состояние технической базы компании. Современная развитая база, располагающаяся на предприятии, помогает увеличению товарооборота. Однако это увеличение может быть чаще всего в долгосрочном периоде. В целом, увеличение товарооборота фирмы способствует увеличению доходов значительному росту рентабельности.

9. Территориальное расположение торговых помещений, их состояние. Конкретное влияние на доходы торговой организации оказывают расположение и размещения торгового помещения компании.

10. Состояние основных средств и фондов компании. Для показателей рентабельности торговли имеет огромное значение состояние основных средств фирмы, так как, если предприятие имеет устаревшее оборудование, то оно вряд ли сможет рассчитывать на увеличение дохода, поскольку состояние фондов может отразиться на качестве товара.

11. Фондоотдача. Рост товарооборота возникает в связи с повышением фондоотдачи.

12. Цена оборотных средств фирмы. Достаточный уровень доходов обеспечивается значительной суммой оборотных средств.

13. Политика ценообразования. Прибыль компании зависит от размера прибыли, которая входит в стоимость конечного продукта.

14. Управление дебиторской задолженностью. В настоящее время, управление дебиторской задолженностью очень важное направление в управлении компанией. Снижение дебиторской задолженности позволит ускорить оборот денежных ресурсов, что непосредственно повлияет на размер получаемой прибыли.

15. Политика экономии средств. Политика экономии средств позволяет уменьшить затраты на продажу, что повысит размер прибыли. Тут понимается определенное уменьшение расходов.

16. Репутация торговой фирмы. Деловая репутация – это одно из нематериальных благ, оценка профессиональных качеств компании. Это мнение клиентов данной организации о компании, ее возможностях на рынке. Любая компания должно способствовать росту уровня деловой репутации. Это разрешит ей закрепить свои позиции на рынке, увеличить размер получаемой прибыли и повысить рентабельность [23].

К внешним факторам, которые однозначно влияют на размер прибыли организации целесообразно отнести следующие:

1. Емкость рынка, на котором работает фирма. От объёмов рынка напрямую зависит товарооборот в компании. Возможности предприятия по получению прибыли растут в том случае, если емкость рынка также увеличивается.

2. Конкурентность на рынке. Развитие конкурентной среды способствует тому, что доходы фирмы растут медленно, или же остаются на том же уровне или снижаются. Борьба на конкурентном рынке требует достаточных затрат от фирмы.

3. Цены, задаваемые поставщиками продукции. Тут очень важно иметь налаженные связи с проверенными поставщиками продукции, которые не злоупотребляют увеличением цен на продукцию.

4. Ценовая политика на услуги других организаций. Повышение цен на услуги других фирм, которыми, так или иначе, приходится пользоваться, снижает рентабельность деятельности предприятия. Такими организациями являются ремонтные, транспортные компании и др.

5. Профсоюзное движение. Имеет также огромное значение, поскольку каждая организация не хочет повышать расходы на оплату труда и старается уменьшить эти затраты. Профсоюзы в таких случаях защищают интересы работников, стараются добиться повышения заработной платы, что также влияет на снижении прибыли компании.

6. Работа общественных организаций, которые защищают потребителей. Эти факторы имеют значение в совокупности.

Основные показатели эффективной и рациональной деятельности компании розничной торговли: прибыль и рентабельность. Прибыль - это разница между общим доходом и расходами обращения предприятия. Такую прибыль принято определять как валовую, она отражает финансовые результаты конкретной деятельности компании. Тем не менее, как известно, не все издержки торговой организации включаются в издержки обращения. Часть расходов фирмы осуществляется за счёт прибыли, и тем самым не включает их в затраты обращения. Все затраты фирмы, учитываемые как в комплексе расходов при обращении, так и осуществляемые за счет прибыли, в сумме образуют валовые издержки, так как они характеризуют совокупность действительных расходов торговой компании [14].

Валовые издержки обращения по объёмам больше издержек обращения. Соответственно издержкам сумма доходов может быть общей. Валовая прибыль - это разница между валовым доходом и затратами обращения. Общая прибыль - это разница между валовым доходом и валовыми

издержками. Общая прибыль меньше валовой на величину издержек, не причисляемых на издержкам обращения.

Цель любой торговой компании – получение максимально возможной общей прибыли. Общая прибыль характеризует весь предпринимательский доход, который говорит об окупаемости издержек торговой организации и способности его к самофинансированию и независимости. Прибыль – это один из самых важных оценочных показателей, характеризующий результаты ведения хозяйственной деятельности торговой фирмы. Главная проблема, с которой сталкивается предприятие торговли в ходе максимизации прибыли, - это рост затрат, связанных с повышением налоговых отчислений в бюджеты разного уровня и обязательных отчислений во всевозможные внебюджетные фонды. Выявление факторов, оказывающих влияние на прибыль компании, означает всестороннее изучение экономических условий её формирования [12].

Также на данный момент нужно рассмотреть актуальные и необходимые улучшения эффективной деятельности предприятий торговли в современных рыночных условиях, свойственные признаки деятельности торговых организаций, процесс создания и объединения эффективной системы управления предприятий торговли. В сегодняшних условиях потребительского рынка в Российской Федерации и существенного роста влияния услуг в экономике, сфера торговли призвана определить ключевую роль в осуществлении экономических и социальных проблем. В этой ситуации сфере торговли характерен интенсивный рост развития, а также повышение требовательности со стороны покупателей к качественным показателям обслуживания, расширению ассортимента товаров и услуг и т. д. Развитие рыночных отношений усложнило выбор наиболее оптимального направления развития любого предприятия. В этих условиях предприятию все труднее ориентироваться в рыночной экономике. Это приводит не просто к возрастанию роли управления, а к качественным изменениям во всей структуре и методах управления и как следствие – повышению ЭДП в целом.

В настоящий момент деятельность любой торговой фирмы направлена, в первую очередь, на получение максимальной прибыли, завоеванию и удержанию

необходимой доли рынка, на достижение определенного превосходства над конкурентами. Что и происходит при эффективной организации системы внутреннего и внешнего контроля, ориентированного на обеспечение устойчивого превосходного положения предприятия на рынке, на своевременную адаптацию предприятия к быстро меняющейся внешней и внутренней среде [53].

Еще необходимо выделить такую изюминку большинства российских компаний, как явно выраженное техническое отставание от уровня зарубежных фирм. Развиваясь и желая повысить собственную эффективность, торговые фирмы хотят сокращения затрат, так же и на поставляемые товары, роста показателей операционной эффективности. Все это приводит к усложнению требований для партнеров и производителей, которые в этой ситуации вынуждены искать пути роста собственной продуктивности и эффективности. Такие веяния инициируют инноваторскую активность в производственных процессах и, тем самым, способствует модернизации экономики РФ в целом. При этом не стоит забывать, что эффективность роста производительной и продуктивной мощи по всей цепочке будет только при достаточно сильной и консолидированной рознице.

1.2 Пути и методы повышения эффективности торгового предприятия

Рыночная экономика диктует всем без исключения компаниям выявление путей повышения ведения эффективной деятельности, конкурентоспособности на базе внедрения новейших технологий, разработок и достижений, внушительной активизации предпринимательской инициативности.

Базовыми могут стать мероприятия по усовершенствованию информационной обеспеченности, поскольку эффективное ведение коммерческой деятельности не реально без доскональной, достоверной и своевременной информации. С данной целью для каждой торговой организации целесообразно вводить компьютерный учет товаров на складе, партнерских отношений, обладать информационной базой данных (юридических, бухгалтерских и др.). Необходимо

иметь возможность оперативно собирать информацию для принятия своевременных решений касающихся направления деятельности коммерческой структуры. Существенным будет создание взаимосвязанной базы данных по некоторым направлениям деятельности коммерческой организации [41].

Для получения наибольшего эффекта от деятельности организации торговой направленности принципиально важно своевременно проводить работы по усовершенствованию функциональности торговой компании. Разработка методов по совершенствованию должна основываться на результатах оценки эффективности работы по всем ее направлениям.

Переход к рыночным отношениям требует от фирм повышения эффективности, конкурентоспособности на основе внедрения достижений научно-технического прогресса, оптимальных форм хозяйствования и управления. В условиях, когда компании получили независимость в управлении и ведении хозяйства распоряжаться ресурсами и результатами труда, они несут всю финансовую ответственность за свои решения и действия. Их благополучие и экономический успех в полной мере зависят от степени повышения эффективности их деятельности.

Главной задачей управления организацией является определение политики деятельности, а именно всего комплекса нормативно-правовых требований к управлению. Данный комплекс включает в себя:

- основы осуществления предпринимательской деятельности фирмы;
- основные цели, объекты, сферы деятельности;
- требования к ее организации.

В целом процесс управления предприятием может быть разделен на различные функции, которые целесообразнее выделить в следующее группы:

- 1) общее управление – определение требований и концепции управления фирмой, политика введения инноваций, планирование, мотивация сотрудников;
- 2) управление структурой компании;
- 3) выделение конкретных сфер управления в компании – маркетинговая деятельность, взаимосвязь с другими субъектами рынка.

При определении структуры компании можно разделить функции управления на конкретные и общие.

Функция управления – деятельность, основанная на разделении и координации менеджмента и определяющаяся определенной однотипностью, усложненностью и стабилизации воздействий на объекты деятельности со стороны субъектов управления [8].

Функции ведения управленческой деятельности и установления объемов работ для каждой функциональной единицы являются основанием для формирования структурной управленческой системы и взаимодействия ее компонентов.

Выделяют несколько методов управления компанией:

- методы экономического управления;
- методы организационно-распорядительного управления;
- методы социально-психологического управления.

Методы экономического управления – это целые системы и подсистемы поиска и использования способов и приемов воздействия на исполнителей при взаимодействии конкретных соотношений затрат и итогов деятельности за расчетный период (экономическое стимулирование и санкции, инвестирование и кредитование, заработная плата, себестоимость готовой продукции, прибыльность, цена). При всем этом необходимо учитывать, что помимо сугубо личных целей, участники установленного процесса преследует общественно-групповые цели. В виде основных методов экономического управления тут выступает система расходов на заработную плату и премирование персонала, которая должна быть взаимосвязана с результатами деятельности данного исполнителя. Зарботную плату менеджеров целесообразно соотносить с результатами его работы в сфере ответственного подхода к делу или с результатами деятельности всей фирмы [10].

Методы организационно-распорядительного управления – это методы прямолинейного воздействия, которые носят директивный, обязательный характер, основываясь на дисциплинированности, ответственности, диктатуры,

принуждении к выполнению определенного количества работ. К числу данных методов относят:

- организованное проектирование;
- регламентирование деятельности;
- нормирование трудовых процессов.

Суть проведения организационного регламентирования состоит в определении правил, которых необходимо придерживаться при выполнении работ, и определяющие содержание и упорядочение организационной деятельности [12].

Организационное нормирование состоит из норм и нормативов затрат всех видов ресурсов в процессе ведения торговой деятельности фирмы.

Процесс регламентирования и нормирования уже являются основой организации проектирования вновь созданных и функционирующих фирм.

Так как участники управленческого процесса тоже люди, то общественные отношения и показывающие их соответствующие методы управления значимы и тесно взаимосвязаны с другими методами управления.

К ним относятся:

- нематериальное поощрение деятельности сотрудников организации;
- общественное планирование и проектирование в организации;
- использование в процессе труда личного опыта;
- создание и поддержание дружелюбного климата в коллективе.

Эффективность управленческих действий компанией – это управление всевозможными аспектами и сторонами функционирования компании. Тем не менее, в существующих рыночных условиях требуется уделять большое внимание финансовому управлению компанией.

Финансовая политика фирмы не должна содержать общих положений по соответствующему направлению деятельности. Она должна отражать реальные, конкретно достижимые цели финансового развития, включать перечень практических мероприятий, обеспечивающих их развитие [70].

При формировании финансовой политики учитываются как текущие, так и прогнозные условия работы определенного рыночного субъекта.

Деятельность фирмы направленная на определение финансовой политики фирмы обычно включает два взаимосвязанных направления – доходную и расходную политику. Планирование каждого из данных направлений проводится в тесной взаимосвязи, тем самым важность одного или другого зависит, изначально, от финансового положения организации на данный промежуток времени. Таким образом, следует уделять большое внимание финансовому управлению ресурсами, предоставленные в оборотные средства, что позволит в будущем увеличить уровень эффективной деятельности компании.

Оборотные средства компании – это комплекс денежных средств авансированные изначально в оборотные фонды и фонды обращения. В хозяйственной деятельности они выполняют важную роль, так как прямым способом влияют на платежеспособность компании, степень ликвидности капитала, объемы дебиторской задолженности [62].

Политика компании направленная на управление данными средствами добивается удовлетворения текущих запросов в финансовых средствах для выполнения уставной деятельности. В период управленческой организации оборотных средств крайне необходимо обеспечить выполнения следующих принципов: определения и поддержание оптимального соотношения между собственными и заемными ресурсами, и обеспечение нужного минимума ликвидности, то есть возможности осуществлять запланированные финансовые обязательства за счет массы денежных средств.

Учитывая неоднозначный характер различных составных частей оборотных средств, планирование и управление производится дифференцированно по некоторым направлениям.

В условиях модернизации системы, управление оборотными средствами производится путем рационального планирования кассовой наличности, кассовых лимитов, денежных поступлений, перевода свободных денег на депозиты,

обеспечения ликвидности, ограничения запасов продукции, снижение уровня незавершенного производства и так далее.

Оптимизация управления издержками фирмы также является необходимым фактором экономической эффективности системы управления.

Расходы фирмы отражают сумму его фактических расходов на осуществление основной деятельности в течение отчетного периода [27].

От объемов затрат исходит основной конечный показатель деятельности фирмы – прибыль.

Все издержки классифицируются и группируются по определенным признакам. По соотношению с объемом производства расходы делятся на постоянные и переменные.

Составление системы управления затратными статьями происходит, основываясь на принципах:

- экономической обоснованности расходов;
- целевого характера использования средств;
- эффективности применения этих ресурсов.

Целесообразность расходования определяется на стадии планировки, подтверждается финансовыми подсчетами. Обоснование данного требования соблюдается даже непосредственно в той части издержек, где не обеспечивается прямой денежный эффект, направленный на социальную и экологическую стабилизацию.

В таких случаях продумывается второстепенный экономический эффект, вызывающий или дополнительную прибыль, или же предотвращение потенциально возможных потерь по итогам фактически проведенных затрат:

- расходы на социально-адаптированную поддержку сотрудников предупреждают потери вследствие проведения забастовок или потере квалифицированных кадров;
- своевременное обновление сооружений позволит избежать штрафов.

Результативность проведения текущего контроля позволяет принимать своевременные и необходимые решения, направленные на корректировку

управляемого процесса. Основными классическими требованиями управления издержками в условиях переходного периода к рыночной системе является ориентация на оптимальную минимизацию всех разновидностей расходов.

Расходы делятся на три группы:

- необходимые для выполнения установленных целей и подлежащие уменьшению только при снижении данной производительной загрузки;
- подлежащие оптимальному уменьшению до минимума при всех возможных результатах экономической деятельности;
- подлежащие снижению только лишь при росте финансового состояния или при основании их обоснованной необходимостью для удержания его уровня конкурентности на определенном рынке.

Управление затратами предполагает:

- определение, ввод и систематическую корректировку инфляционных данных;
- отказ от стратегических инвестиционных предложений с долгосрочной окупаемостью;
- законное сокращение фискальных и приравненных к ним отчислений, рациональное использование издержек, дающих право на получение налоговых льгот;
- снижение уровня рискованных операций.

Кроме как управления оборотными средствами, важное значение имеет система управления финансовыми итогами деятельности фирмы [32].

Прибыль любой коммерческой организации выступает как основная цель и итоговый показатель финансово-хозяйственной деятельности. Каждый субъект предпринимательской деятельности самостоятельно выбирает направление бизнеса, определяет номенклатуру и торговый ассортимент, расходы и выручки, благодаря чему может выявить прибыль или убытки по итогам деятельности.

Управление прибылью выступает в качестве важнейшего из двух основных направлений финансового менеджмента.

Основными функциями управления прибылью является: получение максимальной прибыли по имеющимся источникам финансовых средств и увеличение общей численности этих источников.

Планирование финансовых поступлений проводится на основе собранной внутренней и внешней информации: расчетных потребностей в средствах, необходимых для расширенного воспроизводства как общей суммы расходов по всем направлениям деятельности и итогов маркетинговых исследований, позволяющие прогнозировать источники и объемы поступления денежных средств [17].

Управление прибылью от реализации предполагает:

- ясное понимание выбранного вида бизнеса, дающего наибольшую отдачу прибыли на 1 рубль вложенных средств;
- увеличение скорости оборота оборотных средств, гарантирующих увеличение суммы получаемой выручки;
- рационализация использования средств, вложенных в имущество фирмы.

Конструктивное управление балансовой прибылью обосновывает максимизацию прибыли по уже имеющимся источникам и увеличение базы источников формирования балансовой прибыли.

Управление прибылью до налогообложения предполагает широкое использование налоговых льгот согласно действующему законодательству, снижающих величину налогооблагаемой прибыли и обеспечивающих увеличение прибыли в распоряжении фирмы.

Управление чистой прибылью компании основывается на определении принципа распределения прибыли в соответствии с конкретными условиями хозяйствования, определенные учредительными документами. Распределение чистой прибыли – этот вопрос уже относится к инвестиционной, технической и дивидендной политике [11].

В целом можно сделать вывод, что управление торговой компанией с целью повышения его эффективной деятельности включает целый комплекс элементов: ассортимент предлагаемой продукции, запасы компании, ценовая

политика, управление сотрудниками, управление финансами и финансовыми итогами деятельности компании.

Надобность ведения менеджмента целыми комплексами факторов связана, прежде всего, с качественным управлением предприятием охватывающий все его стороны, только при этом возникает необходимость определения данных сторон с целью выбора наиболее значимых и первостепенных. К этому приводит тот факт, что любой субъект хозяйствования распоряжается ограниченным объемом ресурсов, и поэтому надо выявить самые важные и оптимальные направления деятельности которые требуют систематической корректировки.

Для совершенствования деятельности предприятия торговли необходимо разработать схему формирования системы управления, которая позволит осуществлять общую координацию процессов постановки и достижения целей, рационализацию процессов управленческих решений, направленных на стабильный рост эффективности производства предприятия [25].

1.3 Показатели и методы оценки повышения эффективности торгового предприятия

Комплексный анализ эффективности деятельности торговой организации предполагает:

- полноту его проведения как первый этап к достижению комплексности;
- взаимную связь и обусловленность отдельных направлений анализа, показателей и факторов торговли, комплексное выявление резервов, как по отдельным аналитическим показателям, так и по обобщающим показателям эффективности работы торговой организации;
- определение средств и путей реализации выявленных резервов [32].

Последовательность проведения комплексного анализа эффективности во многом определяется взаимосвязью показателей эффективности в их системе.

Схему анализа эффективности можно представить в виде следующих этапов:

- общая оценка эффективности, закономерностей и тенденций ее развития (анализ обобщающих показателей);
- анализ частных показателей эффективности;
- определение влияния основных торгово-экономических факторов на изменение эффективности;
- оценка интенсивности использования факторов, влияющих на эффективность;
- определение резервов роста и потенциально возможных уровней показателей эффективности;
- выбор путей реализации выявленных резервов;
- разработка рекомендаций по повышению уровня эффективности (снижению уровня текущих затрат и повышению эффективности использования примененных ресурсов) [39].

Розничный товарооборот торгового предприятия (организации) является составной частью товарооборота города и в определенной мере покрывает покупательные фонды населения. В связи с этим выполнение плана и динамику товарооборота предприятия следует изучать во взаимосвязи с анализом развития розничного товарооборота города и покупательной способности населения. Такой анализ помогает выявить положительные и отрицательные стороны в торговой деятельности предприятия и разработать меры по росту товарооборота, улучшению ассортимента реализуемых товаров, повышению качества обслуживания покупателей [13].

Достижение задачи повышения эффективности работы торговой организации невозможно без количественного измерения эффективности на основе системы показателей, а затем использования их в оценке, планировании и стимулировании деятельности организации.

Эффективность деятельности торговой организации можно исчислить с помощью обобщающих и частных показателей эффективности.

Показатели эффективности классифицируются по ряду признаков: по назначению, по измерителям, по роли в управлении, по факторам эффективности,

по способу исчисления, по аспектам оценки, по широте охвата, по совокупности явлений, по использованию на различных иерархических уровнях, по охватываемому периоду, по отношению к стимулированию, по месту возникновения, по отношению к деятельности звена, по получаемым характеристикам и др.

Система показателей эффективности функционирования торговой организации является подсистемой более высокого порядка, но, в свою очередь, и в себе содержит ряд подсистем.

Система показателей эффективности функционирования организаций торговли должна отвечать ряду требований.

Во-первых, она с максимально возможной степенью должна отражать уровень использования всех экономических ресурсов.

Во-вторых, содержать несколько показателей, которые выражали бы главное качество этой системы и характеризовали эффективность торговли наиболее обобщенно (обобщающие показатели).

В-третьих, иметь сквозные показатели для сравнительного анализа с системами более высокого порядка.

В-четвертых, система должна представлять собой комплекс показателей, находящихся во взаимосвязи и взаимозависимости.

Многие показатели эффективности, как, например, частные и вспомогательные, не всегда отражают в себе критериальное соотношение эффективности (результата с ресурсами или затратами), но зато они помогают более объективно оценить эффективность в целом.

Система показателей экономической эффективности торговой организации в современных условиях претерпевает некоторые изменения, в силу того, что в условиях рыночной экономики на первый план в оценке организаций торговли выходят показатели прибыли и того, что рыночная экономика предполагает наличие не только прибыльных организаций, но и убыточных.

Одним из признаков классификации показателей эффективности является степень обобщения оценки. Согласно этого признака они подразделяются на

обобщающие и частные. Обобщающие показатели экономической эффективности (коэффициенты эффективности) отражают критериальное соотношение показателей результатов деятельности организации к экономическим ресурсам или затратам на их достижение.

К обобщающим показателям экономической эффективности организаций относятся такие показатели как ресурсоотдача, ресурсоемкость, расходуотдача, расходуемкость, рентабельность текущих затрат, рентабельность совокупных ресурсов [18].

Для точности экономической обоснованности оценки эффективности организаций потребительской кооперации с многоотраслевым характером деятельности обобщающие показатели эффективности предлагаем рассчитывать в целом по организации (итоговый показатель), по торговой деятельности и по другим отраслям деятельности. Для расчета итоговых обобщающих показателей используются не совсем традиционные в настоящее время категории: валовая выручка, совокупные расходы.

В стоимостном выражении валовая выручка представляет собой сумму выручки от реализации продукции всех отраслей деятельности с внереализационными и операционными доходами.

$$ВВ=ВР+ВД+ОД \quad (1)$$

где ВВ – валовая выручка;

ВР – выручка от реализации;

ВД – внереализационные доходы;

ОД – операционные доходы.

Совокупные текущие расходы представляют собой сумму расходов организации на производство и реализацию продукции, а так же операционных и внереализационных расходов.

$$СР=СБ+РР+ВР+ОР \quad (2)$$

где СР – совокупные расходы;

СБ – себестоимость произведенной продукции;

РР – расходы на реализацию продукции;

ВР – внереализационные расходы;

ОР – операционные расходы.

Показатель ресурсоотдача является одним из обобщающих показателей эффективности торговли. Чем выше его значение, тем лучше осуществляется торговая деятельность и эффективнее используются экономические ресурсы. Показатель затратноотдача также является обобщающим и показывает, сколько товарооборота дает каждый рубль затрат. Обратным ему показателем является затратноемкость, отражающий издержкостоемость продаж. Важными показателями при оценке розничных продаж являются розничный товарооборот, приходящийся на одного работника и на 1 жителя [7].

Категория рентабельность отражает уровень прибыльности того или иного направления деятельности организации. Так, один из критериальных показателей экономической эффективности – ресурсорентабельность, показывает, ценой каких ресурсов организация достигла прибыли и в то же время насколько эффективно используются экономические ресурсы.

Расчет показателя итоговой рентабельности должен производиться по валовой выручке и прибыли от всех отраслей и видов деятельности, так как именно эти показатели отражают совокупный хозяйственный результат (валовая выручка) и совокупный конечный финансовый результат (прибыль). Кроме этого показатель итоговой рентабельности целесообразно рассчитывать так же и по чистой прибыли:

$$ИР_{ч} = \frac{ПЧ \cdot 100\%}{ВВ}, \quad (3)$$

где $ИР_{ч}$ – итоговая рентабельность;

ПЧ – чистая прибыль;

ВВ – валовая выручка.

Этот показатель более точно отражает эффективность работы организации в целом, так как показывает долю чистых доходов в выручке отчетного периода, часть прибыли, оставшуюся в организации после налогообложения и уплаты штрафных санкций.

Анализируя обобщающие показатели эффективности в динамике необходимо основываться на соотношениях темпов роста, достижение которых ведет к росту эффективности функционирования организации в целом и торговой деятельности в частности:

$$T_{п} > T_{вв} > T_{эр} > T_{ср} \quad (4)$$

$$T_{пт} > T_{рто(р)} > T_{эрт} > T_{ррт} \quad (5)$$

где $T_{п}$ – темп роста прибыли;

$T_{вв}$ – темп роста валовой выручки;

$T_{эр}$ – темп роста стоимости экономических ресурсов;

$T_{ср}$ – темп роста совокупных расходов;

$T_{пт}$ – темп роста прибыли от реализации в торговле;

$T_{рто(р)}$ – темп роста розничного товарооборота (объема реализации);

$T_{эрт}$ – темп роста экономических ресурсов торговли;

$T_{ррт}$ – темп роста расходов на реализацию в торговле.

Для полной и объективной оценки эффективности необходимо проводить ее анализ в динамике за ряд лет [10].

Частные показатели экономической эффективности рассмотрим с точки зрения трех аспектов: основных фондов, оборотных средств, трудовых ресурсов.

Критериальным (основным) показателем использования основных средств является фондоотдача, отражающая, сколько рублей товарооборота дает использование основных средств. Если этот показатель растет, то, следовательно, растет и эффективность использования основных средств. Не менее важен в этой системе показатель «фондорентабельность» (прибыльность основных средств), отражающий насколько прибыльно используются средства (инвестиции), вложенные в основные фонды. Он отражает срок окупаемости инвестиций. Более точную картину об эффективности использования основных средств торговой организации дадут такие частные и вспомогательные показатели, как товарооборот и прибыль на 1 кв. м торговой площади, на 1 торговый объект, прибыль в среднем на один торговый объект.

$$FO = OD / OF \quad (6)$$

где ФО – фондоотдача;

ОД – объема деятельности;

ОФ – основные фонды.

$$ФЕ = ОФ / ОД = 1 / ФО \quad (7)$$

где ФЕ – фондоемкость.

Показатель фондовооруженности работников отражает степень наделения работников торговой организации средствами и предметами труда и его рост должен вести к росту эффективности основных средств и, следовательно, всей социально-экономической эффективности. Но это не всегда происходит, особенно в кризисных условиях, поэтому положительно оценивать фондовооруженность можно лишь в случае опережающих темпов роста производительности труда по сравнению с ней. В этом случае фондоотдача будет расти. Иначе, для роста фондоотдачи необходимо, чтобы производительность труда росла быстрее его вооруженности [14].

В систему показателей оценки эффективности использования оборотных средств традиционно включались показатели оборачиваемости оборотных средств и их рентабельности. В современных условиях этого явно недостаточно. Так как составные части оборотного капитала неоднородны по источникам своего происхождения. Они подразделяются на собственные и заемные. К показателям эффективности использования оборотных средств относятся следующие показатели: коэффициент оборачиваемости оборотных средств, коэффициент оборачиваемости собственных средств, коэффициент оборачиваемости заемных средств, оборачиваемость запасов торговли, рентабельность оборотных средств, а также собственных и заемных, доходность оборотных средств и товарных запасов.

$$K_{об} = \frac{РТО_c}{ОС}, \quad (8)$$

где $K_{об}$ – коэффициент оборачиваемости оборотных средств;

$РТО_c$ – розничный товароборот по себестоимости.

Показатель оборачиваемости собственных средств характеризует различные аспекты деятельности организации: финансовый, экономический, коммерческий. С финансовой точки зрения он определяет скорость оборота вложенных собственных средств, с экономической – активность денежных средств, с коммерческой – либо излишки продажи, либо их недостаток. Если в динамике наблюдается рост этого показателя, то это значит, что заемные средства преобладают над собственными и свидетельствует об ухудшении финансового положения [61].

Показатель оборачиваемости заемных средств показывает объем товарооборота в покупных ценах, приходящегося на единицу заемных средств. Этот показатель оценивается в динамике и на его уровень влияет соотношение собственных и заемных средств. Этот показатель указывает, сколько дней требуется организации для полного оборота заемного капитала. Этот показатель необходимо анализировать в увязке с показателями оборачиваемости всех оборотных средств и собственных оборотных средств.

Показатель оборачиваемости товарных запасов указывает на скорость их реализации, то есть на то, сколько раз в среднем за год были реализованы товарные запасы. Рост этого показателя говорит об эффективности вложения и использования средств в этих запасах, а, следовательно, о росте товарооборота, прибыли, экономии издержек обращения. Значит, чем выше этот показатель, тем устойчивее финансовое положение организации. Но в некоторых случаях ускорение оборачиваемости не ведет к росту прибыли, так как могут быстро реализоваться товары, несущие убытки (отдельные социально-значимые товары с ограниченной торговой надбавкой). Актуальным в настоящее время является показатель уровня запасов к среднемесячному товарообороту, отражающий долю товарных запасов в среднемесячном объеме реализации [42].

Критериальными показателями эффективности труда являются показатели производительности труда. В отличие от традиционно рассчитываемого показателя производительности труда по товарообороту сегодня необходимо знать, сколько прибыли и чистой продукции зарабатывает организации каждый

работник. Далее, необходимо динамику показателей производительности труда сравнивать с динамикой среднего дохода работника. Если темп роста среднего дохода выше темпа роста производительности труда – это говорит об отсутствии научного подхода к оплате труда в организации, которое может привести к потере мотивации труда, снижению результативных показателей организаций.

$$ПТ = \frac{РТО}{Ч_{ср}}, \quad (9)$$

где ПТ – производительность труда;

Ч_{ср} – среднесписочная численность работников.

Важное значение в оценке эффективности труда отводится анализу соотношений различных частей фонда заработной платы и его доли в чистой продукции в динамике. Рост эффективности труда можно оценить, используя следующее соотношение:

$$Т_{птпт} > Т_{птчп} > Т_{птвд} > Т_{птг} > Т_{фв} > Т_{сзп} \quad (10)$$

где Т_{птпт} – темп роста производительности труда по прибыли;

Т_{птчп} – темп роста производительности труда по чистой продукции;

Т_{птвд} – темп роста производительности труда по валовому доходу от реализации;

Т_{птг} – темп роста производительности труда по товарообороту;

Т_{фв} – темп роста фондовооруженности;

Т_{сзп} – темп роста средней заработной платы работника.

На практике более целесообразно сочетать использование системы показателей оценки эффективности деятельности с расчетом обобщающих показателей [30].

В качестве обобщающей оценки эффективности хозяйственной деятельности торгового предприятия могут быть использованы следующие комплексные показатели:

1. Показатель эффективности использования торгового потенциала предприятия

$$Э_{итп} = РТО / [ФЗП + (ОС + ОФ) К_{привед}], \quad (11)$$

где $\mathcal{E}_{\text{итп}}$ – показатель эффективности использования торгового потенциала предприятия;

РТО – розничный товароборот;

ФЗП – средства на оплату труда;

ОС – среднегодовая стоимость оборотных средств;

ОФ – среднегодовая стоимость основных средств;

$K_{\text{привед}}$ – нормативный коэффициент, равный 0,12.

Рассматриваемый показатель позволяет оценить эффективность использования экономического потенциала предприятия и сравнить имеющиеся у него ресурсы с основным конечным результатом деятельности - розничным товарооборотом. Чем выше значимость этого показателя, тем лучше выполняется предприятием его основная функция – обеспечение потребностей населения в товарах и услугах, тем эффективнее используются ресурсы предприятия.

2. Показатель эффективности финансовой деятельности

$$\mathcal{E}_{\text{фд}} = \text{ВП} / [\text{ФЗП} + (\text{ОС} + \text{ОФ}) K_{\text{привед}}], \quad (12)$$

где $\mathcal{E}_{\text{фд}}$ – показатель эффективности финансовой деятельности;

ВП – сумма валовой прибыли.

С помощью этого показателя можно оценить, при каких ресурсах достигнут основной финансовый результат деятельности торгового предприятия и насколько эффективно используются эти ресурсы;

3. Показатель оценки трудовой деятельности

$$\mathcal{E}_{\text{тд}} = \text{РТО} / \text{Ч} / \text{СЗ}, \quad (13)$$

где $\mathcal{E}_{\text{тд}}$ – показатель эффективности трудовой деятельности;

Ч – среднесписочная численность работников;

СЗ – средняя заработная плата одного работника.

Этот показатель характеризует прирост производительности труда на 1 руб. увеличения средней заработной платы.

Показатель эффективности трудовой деятельности также может быть рассчитан как отношение объема розничного товарооборота к сумме расходов на оплату труда:

$$\mathcal{E}_{\text{тд}} = \text{РТО} / \text{ФЗП}. \quad (14)$$

4. На основании трех рассчитанных показателей может быть исчислен интегральный показатель экономической эффективности хозяйственной деятельности:

$$I_{\text{эхд}} = \sqrt[3]{\mathcal{E}_{\text{итп}} \cdot \mathcal{E}_{\text{фд}} \cdot \mathcal{E}_{\text{тд}}}, \quad (15)$$

где $I_{\text{эхд}}$ – интегральный показатель экономической эффективности хозяйственной деятельности.

5. Показатель темпа интенсивности развития торгового предприятия.

$$T_{\text{инт}} = (T_{\text{пт}} \cdot T_{\text{оос}} \cdot T_{\text{фо}}) / (T_{\text{фзп}} \cdot T_{\text{ос}} \cdot T_{\text{оф}}) \cdot 100\%, \quad (16)$$

где $T_{\text{инт}}$ – темп интенсивности развития предприятия;

$T_{\text{пт}}$ – темп изменения производительности труда работников;

$T_{\text{оос}}$ – темп изменения скорости обращения оборотных средств предприятия в оборотах;

$T_{\text{фо}}$ – темп изменения фондоотдачи;

$T_{\text{фзп}}$ – темп изменения расходов на оплату труда;

$T_{\text{ос}}$ – темп изменения среднегодовой стоимости оборотных средств;

$T_{\text{оф}}$ – темп изменения среднегодовой стоимости основных средств.

6. Показатель темпа экономического роста предприятия.

В процессе проведения комплексного экономического анализа необходимо изучить темпы экономического роста предприятия. Оценку уровня экономического роста предприятия можно дать на основании качественных показателей хозяйственной деятельности торгового предприятия:

$$T_{\text{эр}} = \sqrt[5]{T_{\text{пт}} \cdot T_{\text{оос}} \cdot T_{\text{фо}} \cdot T_{\text{зо}} \cdot T_{\text{ур}}}, \quad (17)$$

где $T_{\text{эр}}$ – обобщающий темп экономического роста предприятия;

$T_{\text{пт}}$ – темп изменения производительности труда;

$T_{\text{оос}}$ – темп изменения скорости оборачиваемости оборотных средств;

$T_{\text{фо}}$ – темп изменения фондоотдачи основных фондов;

$T_{\text{зо}}$ – темп изменения затратоотдачи;

$T_{ур}$ – темп изменения уровня рентабельности.

Основной целью проведения оценки повышения эффективной торговой деятельности фирмы является выявление возможных направлений дальнейшего развития, выявленного по итогам всеобъемлющего анализа финансово-хозяйственной деятельности. Данный анализ необходимо провести с помощью системы различных коэффициентов и показателей, способные в полном объеме предоставить информацию о состоянии и развитии рассматриваемого объекта.

Аналитическая информация по показателям деятельности предназначена для выявления, анализа, уточнения резервов роста прибыли, повышения уровня рентабельности при выраженном улучшении качества обслуживания покупателей. В результате анализа проходят полную проверку степень следования плановых показателей по товарообороту, доходам, затратам, изучают их динамику развития за определённые периоды, выявляется влияние факторов на финансовые итоги деятельности компании, определяются резервы их роста, особенно прогнозные. Одной из основных задач оценки является также изучение экономической рациональности и эффективности распределения и использования прибыли [26].

Комплексный подход к выявлению конечных результатов деятельности торговой фирмы позволяет наиболее полно оценить результаты деятельности коммерческой компании в целом и оценить эффективность деятельности, а также помогает принять грамотное, адекватное и необходимое для предприятия в данный момент, управленческое решение.

Выводы по разделу 1

В настоящий момент деятельность любой торговой фирмы направлена, в первую очередь, на получение максимальной прибыли, завоеванию и удержанию необходимой доли рынка, на достижение определенного превосходства над конкурентами. Что и происходит при эффективной организации системы внутреннего и внешнего контроля, ориентированного на обеспечение устойчивого

превосходного положения предприятия на рынке, на своевременную адаптацию предприятия к быстро меняющейся внешней и внутренней среде.

Повышение эффективности функционирования деятельности любой коммерческой структуры характеризуется результативностью определенных операций и определяется как сумма доходов или прибыли, которые соотносятся с объемом привлеченных ресурсов или затрат.

Самыми важными показателями деятельности торговых предприятий являются прибыль и рентабельность. Эти показатели и коэффициенты отражают всю полноту деятельности организации торговли: объем товарооборота, структуру и динамику розничного товарооборота, эффективность использования внутренних ресурсов, проведение политики по оптимизации функционирования предприятия.

С целью совершенствования деятельности предприятия торговли необходимо разработать модель формирования системы управления, которая реализует общую координацию процессов постановки и достижения целей, оптимизацию процессов управленческих решений, направленных на рост эффективности деятельности фирмы. Для разработки оптимальной модели управления эффективностью функционирования хозяйствующего субъекта, необходимо проводить своевременную оценку всей деятельности торговой фирмы.

Основной целью проведения оценки повышения эффективности функционирования торговой фирмы является выявление возможных путей дальнейшего развития, выявленного по итогам всеобъемлющего анализа финансово-хозяйственной деятельности. Данный анализ необходимо проводить с помощью системы различных показателей и коэффициентов, которые способны в полном объеме отразить состояние и развитие объекта оценки.

2 АНАЛИЗ ЗАРУБЕЖНОГО И РОССИЙСКОГО ОПЫТА РЫНКА ЭЛЕКТРО И БЕНЗОИНСТРУМЕНТА

2.1 Анализ зарубежного опыта развития рынка электро- и бензоинструмента

Рынок электроинструментов на сегодняшний день является перспективным и быстро развивающимся. Наибольший процент рынка занимают дрели (38 %), затем идут углошлифовальные машины (УШМ) (26 %), на третьем месте, значительно уступая двум первым местам, находятся аккумуляторные дрели (9 %). Остальные виды электроинструментов занимают от 7 % до 3 % рынка (рисунок 2.1).

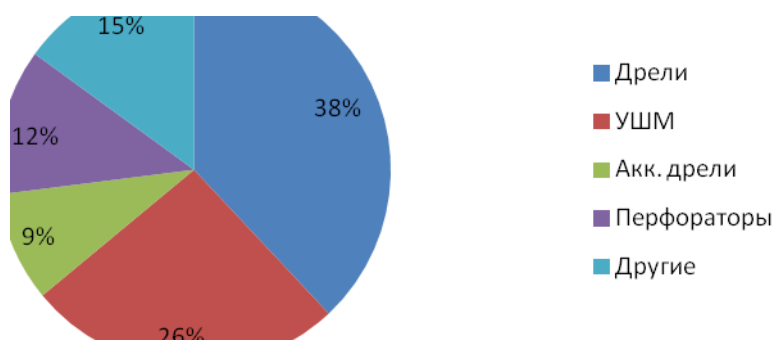


Рисунок 2.1 – Доли линеек товаров на рынке инструментов

В настоящее время на рынке электро- и бензоинструмента существует большой выбор инструмента ведущих фирм мира (KINZO, Makita, Bosch, Kress, De Walt, Partner, Oleo-Mac и т.д.). Эти фирмы серьезно и долго работают над созданием каждой модели инструмента. В серийное производство продукция поступает в соответствии со всеми технологическими требованиями.

По своим техническим требованиям инструмент делится на профессиональный и непрофессиональный. Разница в цене этих инструментов

определена особенностями конструкции узлов, продолжительностью работы и прочими техническими характеристиками.

Профессиональный инструмент предназначен для использования на производстве в течение длительного времени и поэтому предусматривает наличие определенных навыков у его пользователей. В изготовлении его узлов используются более качественные материалы и новые технологии.

Непрофессиональный инструмент предназначен для использования в домашних условиях, он прост в обращении и в большинстве своем универсален. Конструкции этих инструментов разрабатываются с учетом простоты их использования.

Большинство предприятий производит многофункциональный инструмент, т. е. инструмент, предназначенный для выполнения различных видов работ: дрели с режимом перфоратора, сверления, работы с шурупами и возможностью нарезать резьбу. В основном эти инструменты используются в бытовых (домашних) условиях и не могут в полной мере заменить инструменты, предназначенные для выполнения профессиональных видов работ.

На рисунке 2.2 представлена доля стран производителей электро- и бензоинструментов в мире.

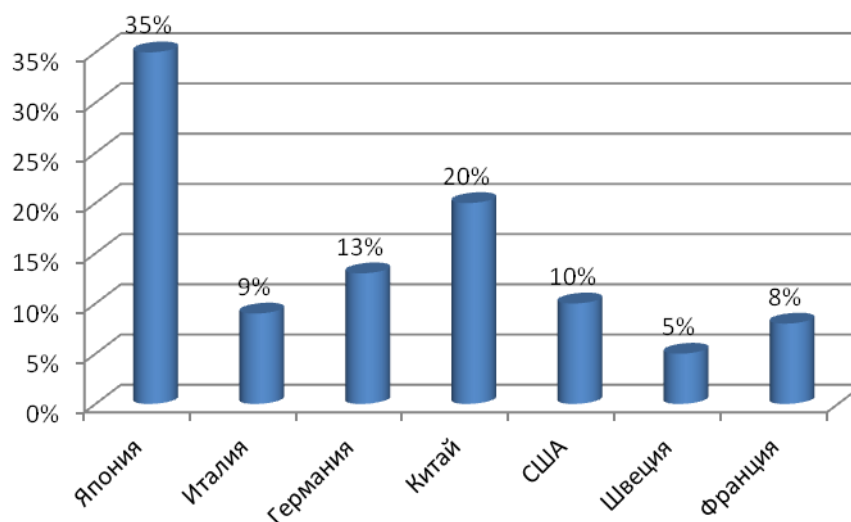


Рисунок 2.2 – Доля стран производителей электро- и бензоинструментов в мире

Таким образом, наибольшую долю занимает Япония 35 %, далее Китай 20 % и замыкает тройку лидеров Германия 13%.

Makita Corporation – один из самых известных производителей электро- и бензоинструментов в мире. Это японская компания, реализующая свою продукцию традиционным методом в Европе, США и, собственно, самой Японии. Торговля инструментами Makita также производится и в удаленном режиме, непосредственно через Интернет. Компания «Makita» была основана в 1915 году господином Масабуро Макита в японском городе Нагоя. В первые годы компания занималась продажей и ремонтом электромоторов и трансформаторов. В 1935 г. компания начала экспортировать электромоторы и генераторы в Россию. Таким образом, бренд «Makita» представлен на российском рынке уже более 80-ти лет, и за это время многие мастера по достоинству оценили настоящее японское качество. На сегодняшний день Компания «Makita» является лидером в области продаж строительных электроинструментов.

Компания AWELCO (Италия). Компания AWELCO была основана в Италии более 20 лет назад. В течение этого времени компания производит широкий ассортимент продукции, которые позволяют решить любые задачи связанные со сварочными работами, резкой металла, зарядкой аккумуляторов и запуском двигателей. Все этапы производства – от проектирования до сборки и покраски – производится только в Италии. Что гарантирует всем товарам фирмы высокую надежность и традиционное европейское качество.

Компания BOSCH (Германия). Компания Bosch основана 1886 году и сегодня является многопрофильным транснациональным концерном, лидирующим в производстве большого числа товаров. При разработке профессионального электроинструмента компания BOSCH работает в тесном взаимодействии с профессионалами, использующими инструмент в бытовой и промышленной сферах, которые проверяют инструменты в самых жестких условиях эксплуатации. Целью компании является разработка абсолютно надежных инструментов, которые делают работу более эффективной и комфортной и фирма BOSCH со своими инновационными решениями является одним из лидеров в этой области.

Компания Ballu (Китай). Ballu Industrial Group – международный холдинг, объединивший ведущих мировых производителей индустрии климата, мощный потенциал конструкторских бюро и лабораторий индустриального дизайна. Холдинг специализируется на производстве техники и оборудования для создания комфортной среды обитания человека. Талантливые специалисты в области маркетинга, конструкторы и индустриальные дизайнеры работают над созданием совершенных продуктов, воплощая в жизнь мечты потребителей об идеальном комфорте. Более 300 моделей бытовой и промышленной климатической техники, известной под брендами Ballu и Ballu Machine, успешно используются потребителями во всем мире. Штаб-квартира Ballu Industrial Group расположена в Гонконге. Производственные предприятия холдинга находятся в Корее, Китае и России.

Компания DDE (США–Китай). Корпорация «Dynamic Drive Equipment Co. Ltd.», основанная в 1990 году – ведущий китайский производитель и поставщик комплексных решений в области энергомашиностроения, включающих инжиниринг, производство, поставку, монтаж, сервис и модернизацию оборудования. С начала 2005 года в рамках программы по реструктуризации и диверсификации бизнеса группа компаний DDE приступила к осуществлению программы производства техники и оборудования для потребительского рынка, такой как: культиваторы, садовые мини-тракторы, газонокосилки, тракторы, газовые и дизельные теплопушки, бетоносмесители, снегоотбрасыватели, мини-электростанции, мотопомпы, виброплиты и многое другое. DYNAMIC DRIVE EQUIPMENT поставляет стандартные и спроектированные на заказ товары в более чем 70 стран мира, прежде всего в Европу и Америку.

Компания Metabo (Германия). История Metabo, насчитывающая три четверти века, это прежде всего история поисков способов создания особо износостойких и долговечных изделий. В начале 20-го столетия еще не существовало никаких стандартизированных масштабов качества для материалов и комплектующих. В Metabo возникла идея: для того, чтобы производить продукты, обладающие высокой нагружаемой способностью, обрабатывать

материалы и изготавливать большую часть комплектующих собственными силами и, таким образом, обеспечить более высокие стандарты качества. Так появились инструменты, обладающие особо большой долговечностью. Этот принцип воплощается и сегодня. Поэтому машины Metabo конструируются именно так, чтобы очень хорошо переносить большие механические нагрузки, причем в течение экстремально большого времени.

Компания Milwaukee (США). Корпорация MilwaukeeElectricTool – крупнейший в отрасли производитель и продавец ручных электроинструментов и принадлежностей класса HeavyDuty для рабочих-профессионалов во всем мире. Со времени основания в 1924 году компания неуклонно стремилась к единственной цели – изготовлению самых лучших электроинструментов HeavyDuty и принадлежностей к ним для рабочих-профессионалов. И сегодня марка Milwaukee стоит на профессиональных инструментах самого высокого качества, долговечности и надежности среди предлагаемых на рынке.

Компания Hitachi (Япония). Компания HITACHI основана Намихеи Одаира в 1910 году и в настоящее время является одним из лидирующих мировых производителей в области информационных технологий. Hitachi Ltd. Является материнской компанией для всех подразделений и фирм входящих в финансово промышленную группу HITACHI. Штаб квартира Hitachi Ltd. Расположена в столице Японии городе Токио. Компания разрабатывает и производит свыше 20 000 наименований товаров, включая компьютеры, полупроводники, бытовую технику, силовое и промышленное оборудование, информационные системы и разработки в области современных материалов.

Компания Husqvarna (Швеция). Компания Husqvarna была основана в 1689 году. С момента основания она специализировалась на широком ассортименте профессиональных машин и инструментов. Первым продуктом, выпущенным на заводе Husqvarna, стали мушкетеры, которые отличались особым качеством, а также не имели аналогов. Такой уровень производства лег в основу компании, которая на сегодняшний день отличается высоким инженерным мастерством. Еще одной немаловажной особенностью Husqvarna является экологический

подход к созданию продукции. Основатель компании изначально создал такие правила и стандарты, используя которые производство инструмента никоим образом не влияет на состояние окружающей среды. Благодаря комплексному подходу практически ко всем аспектам деятельности Husqvarna сумела найти лучшие методы разработки и внедрения профессионального инструмента. Что касается продукции Husqvarna, то она характеризуется экологически безопасными материалами, высоким качеством и надежностью.

Компания Champion (Китай). Champion – один из самых быстроразвивающихся на российском рынке брендов любительского переносного садово-паркового и силового оборудования. Champion постоянно расширяет модельный ряд изделий, которые обладают выгодным соотношением цена-качество и позволяют легко и быстро выполнять различные задачи. На сегодняшний день в линейке изделий Champion широкий выбор садово-паркового электро- и бензоинструмента, включая газонокосилки, цепные пилы, мотокосы и триммеры, воздуходувные устройства, культиватор, мотобур и распылитель, силовое оборудование представлено электрическими мойками высокого давления, мотопомпами и большим модельным рядом генераторов.

Компания Echo (Япония). Сама корпорация Kioritz была основана в 1947 году и уже в течении почти 60 лет занимается производством переносного силового оборудования. Годовой объем выпускаемого оборудования достигает около двух миллионов единиц в год, что, возможно, обусловлено тем, что корпорация Kioritz производит более экологически чистые двигатели, в отличие от других компаний, работающих на этом рынке. Целью компании Kioritz является поставка продукции под маркой ECHO, отвечающей потребностям и самым высоким ожиданиям покупателей.

Компания SDMO (Франция). Концерн SDMO Industries был основан в 1966 году во Франции как предприятие, специализирующееся на выпуске дизельных генераторных установок. Усилия французских инженеров целиком сконцентрировались на разработке и производстве профессиональных резервных и гарантированных источников электропитания для ответственных потребителей

электроэнергии. Сегодня SDMO Industries – крупнейший производитель оборудования энергообеспечения в Европе и признанный мировой лидер в отрасли. Продукция SDMO поставляется в 150 стран мира. Все заводы SDMO находятся во Франции, что обеспечивает высокую культуру производства и соответствие самым жестким европейским стандартам качества и экологичности. SDMO – единственный производитель, удостоенный европейского сертификата Qualigen.

Для западного рынка электроинструмента последние несколько лет оказались очень сложными: почти никакого роста, а у некоторых компаний наблюдался даже спад продаж.

2.2 Анализ российского опыта развития рынка электро- и бензоинструмента

Аналитики свидетельствуют, что ситуация на отечественном рынке полностью соответствует положению вещей на мировом уровне. Абсолютными лидерами являются производители, имеющие положительную репутацию и солидный стаж в производстве агрегатов этого типа. Популярностью пользуются отличающиеся точностью сборки и высочайшим качеством стали немецкие модели и высокотехнологичные японские агрегаты.

Российский рынок ручного электроинструмента сбалансирован. Но производители стремятся отвоевать позиции у зарубежных лидеров. И им это удается. Спрос на электроинструмент не имеет сезонного фактора. Его приобретают и зимой и летом, причем не только строительные фирмы, сборщики мебели и установщики окон. Сегодня он востребован и среди обычных потребителей.

Отрадно, что в линейке электроинструментов есть не только импортные изделия. Российские производители успешно завоевывают рынок, чему способствует и дороговизна зарубежных изделий.

На рынке электро- и бензоинструмента России 80 % занимают товары, привезенные из других стран, в основном из Китая. Доля российских производителей составляет 20 %. На рисунке 2.3 представлена структура участников рынка в 2016 г.

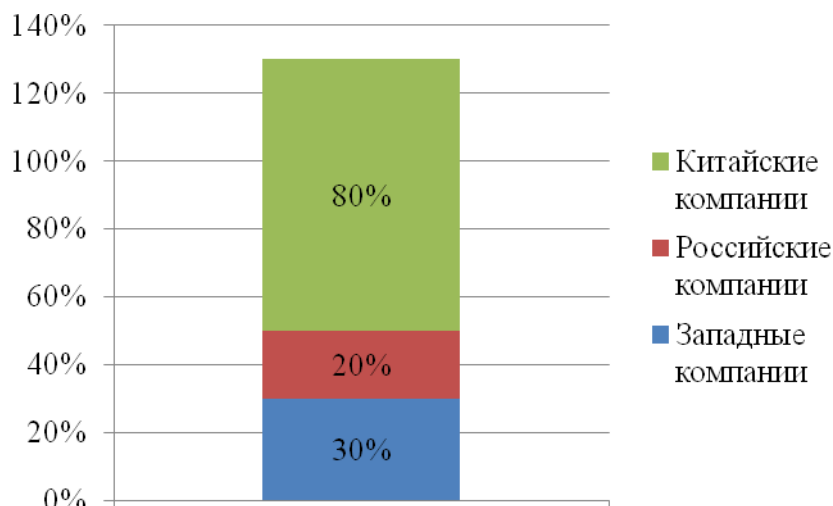


Рисунок 2.3 – Структура участников рынка в 2016 г.

Сегодня на российском рынке есть и брендовые изделия, и продукция по name. Под последней понимаются дешевые марки неизвестных производителей, которые на какое-то время вдруг появляются на рынке, потом так же внезапно исчезают. В основном вся подобная продукция сделана в Китае.

На сегодня наиболее востребован сегмент недорогого бытового инструмента среднего ценового диапазона. В этот сегмент входит российский инструмент и недорогие импортные аналоги. Оригинальная отечественная продукция стала конкурентным товаром на этом рынке. И это при том, что степень локализации производства известных брендов в России довольно высока. Тем не менее, первое место по объемам продаж держит один из отечественных производителей.

В настоящее время российский электроинструмент представлен тремя крупными предприятиями, которые в общем объеме рынка занимают порядка 25 %. Это компания «Интерскол», имеющая свои производства не только в нашей стране, но и в других государствах. Фирма «Фиолент», чье предприятие находится в Крыму. И электромашиностроительный завод «Лепсе» из г. Кирова,

который выпускает только ручные шлифмашинки. Но без отдельных импортных комплектующих (в основном из Испании, Болгарии и Китая) не обходится ни одно российское производство.

Многие покупатели не хотят покупать китайский инструмент и спрашивают только известные марки — Bosch, Makita, Hitachi, AEG, De Walt, не зная того, что практически все известные бренды давно уже перенесли свое производство в Китай. Между тем, по словам представителя торговли, новейшие и современные заводы по выпуску электроинструмента построены именно в Китае.

Компания Ставр (Россия). Ставр – это российская торговая марка (ТМ) электроинструмента, с увеличенным ресурсом. Начиная с 1998г. российские специалисты разрабатывают, производят и осуществляют оптовые поставки электроинструмента во все регионы России. Вывод СТАВР на российский рынок был обусловлен наличием огромного, постоянно растущего спроса на русскоязычный инструментальный бренд электроинструмента в среднем ценовом сегменте с профессиональным исполнением, как корпусного пластика, так и внутренних агрегатов. Основным отличием данного инструмента является его увеличенный ресурс, позволяющий обеспечить выполнение любых поставленных перед ним задач, в суровых условиях строительных процессов. На сегодняшний день продвижение СТАВР приобрело глобальный масштаб, интерес и доверие наших клиентов позволяет твердо заявить, что данный инструмент занял свою нишу на российском рынке.

Компания Интерскол (Россия). Компания Интерскол является «дочерним» предприятием Института механизированного инструмента, которое было основано в недалеком 1991 году. Сам же институт буквально пару десятилетий назад являлся единственной российской организацией, которая вела активные разработки в отрасли ручного и механизированного инструмента. Всего за 20 с небольшим лет Интерскол сумела завоевать лидерство на отечественном рынке электроинструмента. В 2004 году российская компания начала активно расширять свое производство, возведя в городе Быково новый современный завод, который в дальнейшем стал выпускать большую часть продукции

Интерскол. На сегодняшний день компания распространяет свой продукт по всей территории России и Восточной Европы. Благодаря дилерской сети, насчитывающей свыше 150 единиц, Интерскол покрывает практически все потребности отечественного строительства. Выпускать инструмент высокого качества компании помогает сотрудничество со многими иностранными фирмами, которые поставляют всевозможные комплектующие к электроинструментам. Отдельное внимание стоит уделить ассортименту Интерскол, который не имеет ни одного приспособления, которое не пригодилось бы в хозяйстве.

Компания Профер (Россия). Торговая марка «ПРОФЕР» включает в себя широкий ассортимент оборудования: бензопилы, бензо и электротриммеры, насосное оборудование и генераторы. Широчайший ассортимент товаров и услуг, предоставляемых компанией «ПРОФЕР», способен удовлетворить самые разнообразные потребности наших клиентов.

Рынок электроинструмента вырос на 13 % в штуках и составил почти 18 млн. штук электроинструмента. В денежном выражении этот рост составил 28 %. Общий объем рынка электроинструмента в рублях составил 38,4 млрд. (или в переводе на доллары 1,5 млрд.). Средняя оптовая цена на электроинструмент выросла на 13 % и составила 2 144 руб.

В 2015 году росли практически все группы инструментов. Наибольший рост продемонстрировали аккумуляторные дрели и шуруповерты (68%), перфораторы (30%), технические фены (50%), отбойные молотки (44%) и аккумуляторные перфораторы (59%). Единственная группа, которая упала в 2016 году – сетевые дрели (минус 8%). Причин этого падения две. Первая: потребители стали переходить на аккумуляторные дрели, которыми во многих случаях работать удобнее. Вторая: произошло насыщение рынка, так как в предыдущие годы группа сетевых дрелей демонстрировал хороший рост.

Самая большая группа по объемам продаж в штуках – УШМ, ее объем от всего рынка – 20 %, что в штуках составляет 3,5 млн. За ними следуют – сетевые дрели, которые занимают 18 % всего рынка электроинструмента. Второе место с

сетевыми дрелями разделяют аккумуляторные дрели и шуруповерты: в 2016 году они догнали сетевые дрели по объемам продаж в штуках и также занимают 18 % от всего рынка электроинструмента.

Лидируют аккумуляторные дрели и шуруповерты (19 %). Второе место занимают перфораторы (16 %). И третье – УШМ (15 %).

Как общеизвестно, основной фактор, влияющий на наш рынок, – это строительство, так как именно строительные организации являются основными потребителями электроинструмента, их доля среди корпоративных покупателей составляет порядка 80 %. По данным Федеральной службы государственной статистики объемы строительства с 2010-го по 2015-й год постоянно росли: до 16 % ежегодно. В эти же годы рос рынок электроинструмента: до 25 % ежегодно.

В первом полугодии 2016-го года по официальным данным Федеральной службы государственной статистики объемы строительства снизились на 20 %. Рынок электроинструмента упал еще больше. За первый квартал 2016 года отмечено падение в штуках на 42 %, что в денежном выражении было чуть меньше – 29 %, так как повысилась средняя цена электроинструмента и составила 2 594 руб. (выросла на 21 %). Сильнее всего пострадали группы профессионального инструмента – промышленные пылесосы (минус 70 %), отбойные молотки (минус 76 %), штроборезы (минус 68 %).

Во втором квартале 2016 года рынок электроинструмента показал еще более худшие результаты, упав на 47 %. В результате снижение в первом полугодии 2016 года составило 45 %. Но уже с третьего квартала 2016 года наблюдались положительные тенденции: если в первом квартале в штуках падение было на 42 %, во втором – 47 %, то в третьем – только 30 %. Похожие тенденции, хотя и не столь явно выраженные, можно наблюдать в строительстве. Можно предположить, что в 2017 году рынок электроинструмента составит 12 млн. в штуках, что составит 67 % от объема 2016 года.

Теперь рассмотрим рынок бензоинструмента. В 2015 году он вырос на 35 % и его объем составил почти 3 млн. штук. В денежном выражении рынок вырос на 21 %, что составило 18,7 млрд. руб. Средняя цена на бензоинструмент в

снизилась на 11 %, составив 6 344 руб. Снижение в цене связано с приходом на рынок торговых марок, которые стали активно работать в низкой и средней ценовых категориях. Сильнее всего выросли в штуках бензопилы (на 46 %).

В первом квартале 2016 года рынок бензоинструмента тоже упал, но не так сильно, по сравнению с рынком электроинструмента. По всей видимости это связано с тем, что объемы лесозаготовок, где используются бензопилы, снизились не так сильно, как объемы строительства. Кроме того, бензотриммеры и бензокосилки по большей части используются бытовыми пользователями на своих участках, а на бытовой сегмент кризис оказал не такое сильное влияние. Тем не менее в первом квартале 2016 года рынок бензоинструмента в штуках упал на 27 %, в деньгах – на 16 %. Средняя цена выросла на 19 % и составила 7 572 руб. При этом у многих компаний наблюдался достаточно сильный дефицит по садовой технике, который по всей видимости был вызван тем, что многие ожидали гораздо большего падения рынка и перестраховались при формировании заказов [70].

Но уже начиная со второго квартала 2016 года рынок бензотехники начал демонстрировать положительные тенденции. Если в первом квартале он упал на 27 %, то во втором – на 21 %, а в третьем – только на 16 %. Следовательно, можно сделать вывод, что рынок бензотехники оказался меньше подвержен влиянию кризиса. Если тенденции сохранятся, то в 2017 году объем рынка бензотехники составит 2,5 млн. штук, то есть 84 % от объема 2016 года. Если делать прогнозы на 2017 год, учитывая тенденции на рынках электро и бензоинструментов, то можно предположить, что объемы в штуках выйдут на уровень 2015 года плюс-минус 10 %.

На сегодня существует несколько основных розничных каналов сбыта продукции: гипермаркеты DIY, специализированные магазины, а также можно рассматривать как одно направление хозяйственные магазины и строительные рынки.

Специализированных магазинов по строительно-монтажному оборудованию инструмента на сегодняшний день в России чуть более 2,5 тысяч.

Общий объем розничного рынка на сегодняшний день оценивается в сумму порядка 2 млрд. долларов.

На сегодняшний день объемы продаж в сети DIY составляют 15 % от этого объема. Дело в том, что сегодня на миллион жителей нашей страны приходится порядка 10-15 гипермаркетов подобного рода. Причем здесь имеются ввиду сети DIY России, которые в свою очередь тоже разные. Есть международные, как всем известные OBI, «Леруа Мерлен», Castorama и т.д. Есть федеральные российские региональные DIY сети, такие как «Бауцентр», «Большой ремонт», «Максидом» и т.д. Но больше 15 % DIY сети пока не осваивают.

На специализированные магазины приходится до 35 % объемов продаж. Это, как правило, специализированные федеральные сети (международных не существует), такие как «Энтузиаст», «220 вольт», MachineStore и т.д. И региональные, тоже всем хорошо известные, «Бигам» из Ярославля, «Инфраком» из Санкт-Петербурга, «Электра» из Кемерово и т.д.

Оставшиеся 50 % продаж до сих пор через строительные рынки и маленькие хозяйственные магазины. Оценка эта усредненная по всей стране, нужно учитывать, что существуют региональные нюансы. Так в Санкт-Петербурге практически полностью отсутствуют строительные рынки. По мере продвижения к югу и востоку их количество увеличивается. В Москве рынки есть.

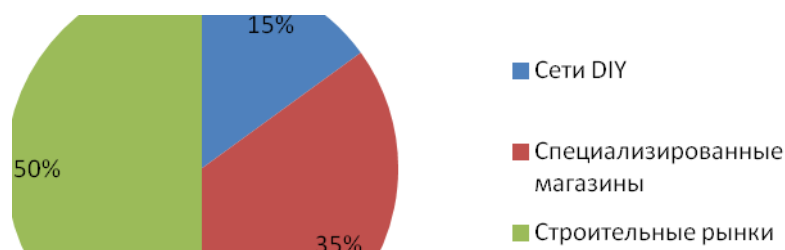


Рисунок 2.4 – Общий объем розничного рынка электро- и бензоинструментов

Сегодня в Германии, например, одних только гипермаркетов DIY насчитывается более 1200. В России их – чуть более 200. Разница практически в 6 раз. Можно сделать вывод, что процесс развития гипермаркетов DIY в России будет только продолжаться. Более того, европейский DIY постепенно переходит к продаже профессионального инструмента, эта тенденция уже наметилась. Постепенно, но она дойдет и до России.

Если же говорить о рынке профессионального инструмента в России, то на сегодняшний день основными путями продажи инструмента становятся специализированные магазины и, естественно, B2B.

Сети DIY стали проникать в города с населением порядка полумиллиона (причем процесс идет достаточно активно), в результате можно ожидать, что значительная часть продаж будет проходить в DIY. Можно предположить, что постепенно строительные рынки и маленькие хозяйственные магазины останутся только в маленьких городах уровня районных центров.

Если подвести итог, то в ближайшее перспективе видится рост сети DIY в нашей стране с фокусировкой на товарах бытового и любительского сегмента. Одновременно предполагается, что будет расти специализированная торговля, где акцент будет делаться на профессиональных линейках. Ожидается увеличение продаж профессионального инструмента по каналу B2B. Продажи на строительных рынках будут уменьшаться.

В более отдаленной перспективе разделение усилится: бытовой сегмент полностью перейдет к DIY, а профессиональный – к специализированным магазинам и B2B. Скорее всего, специализированные магазины как и в Европе начнут объединяться в союзы.

В России до кризиса рынок динамично рос, ежегодный прирост объемов продаж составлял от 15 до 25%. Причем сегмент DIY рос опережающими темпами.

В России тенденция бурного роста рынка инструмента привела в последние два докризисных года к качественным изменениям. Соотношение

продаж в деньгах профессионального к любительскому стало в пользу профессионального.

Резкий рост курса доллара привел к повышению цен и дополнительному снижению объемов продаж. Произошла переориентация рынка на более дешевый сегмент, даже строительные организации стали покупать более дешевый инструмент. Закрылось много торговых мест по продаже электроинструмента (примерно 10-15 %).

Многие дистрибьюторы потеряли объемы продаж из-за того, что в течение полугода было невозможно получить дополнительные кредиты – наоборот, шло массовое закрытие кредитов. Произошло изменение залоговых стоимостей. Дистрибьюторы потеряли серьезную поддержку кредитного ресурса. Дистрибьюторы перестали делать закупки.

Также дистрибьюторы стали переходить в более дешевые сегменты. Казалось бы, это должно было пойти в плюс операторам DIY сегмента, но они поддались легкой панике и снизили уровень закупок до такой степени, что летом возник дефицит инструмента практически по всем торговым маркам DIY.

Изменилось соотношение профессионального и DIY сегментов, оно достигло 30 к 70 %, соответственно.

Сейчас идет улучшение общеэкономической ситуации, строительная отрасль начала подниматься. В последние два месяца произошло значительное увеличение продаж инструмента. Больше стали покупать профессиональный инструмент.

Решение всех задач обеспечит значимый задел в формировании в России цивилизованного рынка.

2.3 Анализ рынка электро- и бензоинструмента в г. Челябинске

На рынке электро- и бензоинструментов в Челябинске зарегистрированы следующие компании.

В таблице 2.1 представлен анализ конкурентов на рынке электро- и бензоинструментов.

Таблица 2.1 – Сравнительная характеристика предприятий

Название предприятия	Вид деятельности	Рейтинг популярности по 5 бальной шкале
«БензоЭлектроМастер»	строительный и садовый бензо- и электроинструмент	4
«Мир инструмента»	электро- и бензоинструмент, строительные инструменты, режущий инструмент.	4
«Технобум»	электро- и бензоинструмент бытового и профессионального назначения; слесарно-монтажный инструмент, предназначенный для ремонта автомобилей; профессиональное оборудование для автосервиса; техника для сада, парка, леса.	5
«Удачная техника»	электро- и бензоинструмент, садово-парковая, ремонтно-строительная, тепловая и экстремальная техника, а также оборудование для отдыха	5
«Дело техники»	строительный и садовый электро- и бензоинструмент	3

Компания «БензоЭлектроМастер» зарегистрирована в городе Челябинске по адресу улица Цвиллинга, 61 и относится к категории Электро- и бензоинструмент. «Бензоэлектромастер» реализует строительный и садовый бензо- и электроинструмент. Также являются дилерами запчастей для любого бензоэлектроинструмента. В каталоге интернет-магазина представлено большое количество моделей ручного электроинструмента, бензопил, и прочего оборудования для бытового и профессионального применения. Магазин «Бензоэлектромастер» – официальный дилер многих мировых производителей электроинструмента, техники и оборудования давно заслуживших доверие клиентов. Запчасти магазин получает непосредственно из складов представительств. В ассортименте магазина только оригинальные и лицензированные запчасти отличного качества. Магазин «Бензоэлектромастер» является официальным дилером таких известных производителей электроинструмента, техники и оборудования, как Stihl, Viking и Briggs-Stratton. Запчасти магазин получает непосредственно со складов производителей.

Компания «Мир инструмента» зарегистрирована в городе Челябинске по адресу улица Плеханова, 1а и относится к категориям Электро- и бензоинструмент, Строительные инструменты, Режущий инструмент. Предприятия под товарным знаком «БУМ» существуют с мая 1992 г. В настоящее время основное направление деятельности компании – оптово-розничная продажа садово-парковой техники, строительного и автомобильного инструмента.

С 2002 г. начала развиваться розничная сеть магазинов «Технобум». На сегодняшний день работают 10 магазинов. С 2010 года начал работу коммерческий отдел по работе с корпоративными клиентами, юридическими лицами и торгующими организациями. Главная задача нового подразделения – расширение, развитие и укрепление отношений с партнерами и клиентами: промышленными и сервисными предприятиями, индивидуальными предпринимателями.

Сеть магазинов «Технобум» имеет следующие направления торговли: электро- и бензоинструмент бытового и профессионального назначения; слесарно-монтажный инструмент, предназначенный для ремонта автомобилей; профессиональное оборудование для автосервиса; техника для сада, парка, леса. Компания занимает лидирующие позиции на Челябинском рынке инструмента, есть магазины в каждом районе города, чтобы быть ближе к покупателям. Миссия компании: представлять абсолютно полный ассортимент инструмента и оборудования для всех типов строительных и ремонтных работ, техники для сада, парка, леса; гарантировать высокое качество и надежность, удобство в эксплуатации, современный дизайн и технологии продукции. Для оптовых покупателей и постоянных клиентов действует специальная система скидок.

«Удачная техника» – это большая сеть магазинов строительной, садовой, экстремальной техники и товаров для отдыха, которая за долгие годы работы завоевала высокую репутацию и уважение покупателей. История компании началась в 1997 году, когда открылся первый магазин в г. Челябинске по адресу: пр. Ленина, 77. Первоначально он назывался «Инструменты», а уже после ребрендинга сеть получила свое известное имя. Компания активно развивается и

за 19-тилетнюю историю существования превратилась в широкую сеть с магазинами в разных районах Челябинска и филиалами в городах: Копейск, Миасс.

В магазинах «Удачная техника» представлены электро- и бензоинструмент, садово-парковая, ремонтно-строительная, тепловая и экстремальная техника, а также оборудование для отдыха от известных мировых производителей. Компания является официальным дилером брендов: Bosch, DeWalt, Makita, Hitachi, Stihl, Fubag, Ресанта, Texas, и многих других.

Компания «Удачная техника» заботится о своих покупателях, поэтому для постоянных клиентов предусмотрена накопительная система скидок, подарочные сертификаты, акции и розыгрыши, совместно с поставщиками проводится демонстрация техники в работе.

Сервисный центр «Почин» – независимый авторизованный сервисный центр по ремонту электроинструмента и бензотехники. Эксклюзивный партнер главного интернет-магазина инструментов Челябинской области «УДАРНИК». Оперативность и индивидуальный подход – отличительные черты в работе сервисного центра. Ремонт электроинструмента и ремонт бензотехники – это главная сфера деятельности. «Почин» создан с нуля в самый разгар кризиса 2008-2009 гг. и не просто выстоял в годы упадка экономики, но и набрал крейсерскую скорость.

Основными конкурентами магазина «Дело техники» можно считать такие же магазины. В таблице 2.2 представлен сравнительный анализ конкурентов по 5-ти бальной системе.

Таблица 2.2 – Сравнительный анализ конкурентов

Факторы конкурентоспособности	«Дело техники»	«БензоЭлектроМастер»	«Мир инструмента»	«Удачная техника»
Качество продукции	5	5	5	5
Ассортимент	4	5	4	4
Цена	4	3	5	5
Реклама	3	4	3	4
Каналы сбыта	3	4	3	5
Продвижение товара	3	4	3	4

Таким образом, явного лидера на рынке электро- и бензоинструмента нет. Неплохие показатели у «Удачная техника» и «БензоЭлектроМастер». Изучим положение рассматриваемых организаций с помощью многоугольника конкурентоспособности на рисунке 2.5.

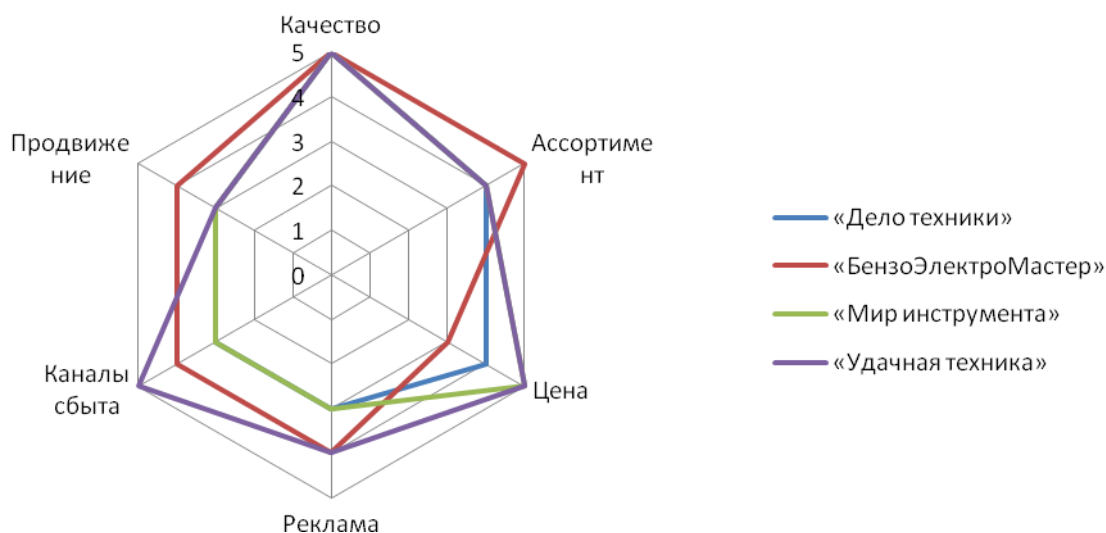


Рисунок 2.5 – Многоугольник конкурентоспособности

Результаты проведенного анализа позволяют сделать вывод о том, что магазин «Дело техники» неконкурентоспособная организация. Однако ее преимущество в расположении. Магазин находится в г. Миассе и аналогов в городе практически нет. Присутствуют лишь мелкие интернет-магазины.

Главной целью функционирования предприятия является приносить необходимую прибыль. Доходность фирмы можно охарактеризовать абсолютными и относительными показателями. Абсолютный показатель, в данном случае, – сумма прибыли (доходов). Однако преимущественно для оценки деятельности предприятия используют относительные показатели (коэффициенты рентабельности). Это связано с тем, что относительные показатели практически не подвержены влиянию инфляции, поскольку представляют собой различные соотношения прибыли и вложенного капитала (собственного, инвестированного, заемного и т.д.) [43].

Применение SWOT – анализа, который иначе называют еще матрицей первичного стратегического анализа – это наиболее простой и доступный метод,

позволяющий проинтегрировать различные аспекты внешней и внутренней среды и способный реально помочь в выборе оптимальной маркетинговой стратегии предприятия [15].

Необходимо отметить, что SWOT – анализ – лишь один из возможных подходов к формированию стратегии предприятия. Наиболее полной картина будет, если в сочетании со SWOT – анализом менеджер попытается применить и другие методы стратегического планирования. В таблице 2.3 представлен SWOT – анализ магазина «Дело техники».

Таблица 2.3 – SWOT-анализ магазина «Дело техники»

<p>Преимущества:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Опытный персонал – Высокий уровень обслуживания покупателей – Индивидуальный подход к покупателю – Умеренный уровень цен – Реализация товаров определенных групп по сниженным ценам – Резервирование товара по телефону 	<p>Слабые стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Расположение в спальном районе – Постоянный контингент покупателей – Малый приток новых клиентов – Наличие конкурентов в непосредственной близости, торговых палаток, а также рынка и ярмарок – Покупатели с невысоким уровнем дохода
<p>Возможности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Расширение ассортимента – Проведение презентаций – Наличие зоны отдыха в близлежащем парке 	<p>Угрозы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Строительство или магазина «шаговой доступности» по близости – Возможный отток покупателей – Корпоративные конфликты – Кражи товарно-материальных ценностей сотрудниками

Приведя внутренние силы и слабости в соответствие с внешними угрозами и возможностями, руководство будет готово к выбору соответствующей стратегической альтернативы для повышения экономической эффективности коммерческой деятельности своего предприятия.

Таким образом, можно сделать вывод, что рынок не насыщен, конкуренция небольшая, однако в городе представлены российские сети DIY, с которыми сложно конкурировать за счет больших объемов.

Выводы по разделу 2

Главной особенностью современного рынка электро- и бензоинструмента является чрезвычайное разнообразие ассортимента, который включает как бытовую, любительский инструмент, так и профессиональный. Профессиональные инструменты обладают большим моторесурсом (могут работать по 14–16 часов в сутки) и рассчитаны на жесткие условия работы. Однако между недорогими любительскими инструментами и профессиональными инструментами лежит большой спектр промежуточных моделей, и четкую грань между ними провести невозможно.

Второй особенностью этого рынка является большое количество фирм-производителей, работающих на этом рынке, и как следствие – небольшие (по сравнению с тем, что наблюдается на других рынках) доли рынка у каждой из фирм. При этом часть фирм специализируются на отдельных секторах и производят только профессиональный инструмент, в то время как другие производят широкий спектр как профессионального, так и любительского инструмента. Кроме того, на рынке присутствует большое количество азиатских (не считая Японии) производителей предлагающих товары в нижнем ценовом сегменте, часто являющихся репликами товаров, производимых под известными брендами.

Обширность рынка, большое количество игроков, а также проблемы с учетом ввозимого в страну инструмента сильно затрудняют точную оценку рынка. Тем не менее, некоторые оценки возможны. Так, например, по данным обзора с сайта «Металлоинструмент», наибольшую долю рынка электроинструмента имеют электрические дрели (около 35 %), углошлифовальные машины (около 25 %) и аккумуляторные дрели (10 %). Из профессиональных потребителей электроинструмента главными являются строительные компании.

По прогнозам агентства «Euromonitor» объемы рынка будут расти.

3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАГАЗИНА «ДЕЛО ТЕХНИКИ»

3.1 Техничко-экономическая характеристика магазина «Дело техники»

Магазин «Дело техники» работает на рынке с января 2008 года. Основные направления деятельности компании продажа и обслуживание электро- и бензоинструмента. Компания занимается как оптовыми, так и розничными продажами.

Изначально в компании работали три человека: мастер, приемщик инструмента, закупщик деталей и запчастей. В мастерской проводился ремонт электрического инструмента всех типов и марок. Первоначально именно здесь, на рынке ремонта электроинструмента удалось не только закрепиться, но и заработать себе репутацию надежного и честного партнера.

Следующим шагом стало принятие решения, о том, что компания будет не только ремонтировать, а еще и продавать электроинструмент.

Продажи велись прямо в мастерской, продавали только то, что могли сами починить. В наличии, по минимуму, держались только самые ходовые позиции - все, чего не хватало, довозилось под заказ. Товар подбирался по оптимальному соотношению цены и качества.

С каждым годом в ассортиментную линейку добавлялось по новой группе: BOSH, MAKITA, STIHL, HITACHI, HUSQVARNA, STURM. В настоящее время в ассортимент входят более пятидесяти товарных групп. В продаже появился расходный материал для электроинструмента, ручной инструмент, крепеж, оснастка, монтажная пена и герметики.

Успех любой компании зависит от коллектива и от тех ценностей, которые он привносит во внешнюю среду.

В долгосрочных планах компании – расширение географии своего присутствия, создание торгово-сервисной сети, максимально удовлетворяющей потребности покупателей на рынке инструментов.

Компания стала одним из лидеров на Миасском рынке по продаже электроинструмента и бензоинструмента корпоративным клиентам.

Гибкий подход к каждому клиенту, позволил найти общий язык со многими предприятиями области.

Огромный ассортимент электроинструментов и бензоинструментов позволил компании стать одним из самых крупных складов электроинструмента и бензоинструмента в Миассе.

Обслуживание реализуемого компанией инструмента на сегодняшний день поручено сервисным центрам партнеров. Данное сотрудничество в области сервисного обслуживания электроинструмента, бензоинструмента скреплено двусторонними Договорными отношениями.

Постоянный мониторинг и корректировка ценовой политики позволили стать одной из самых доступных для клиентов компаний даже на территории Российской Федерации.

На данный момент Компания специализируется на оптовой и розничной продаже электро, бензоинструмента, а также сервисном обслуживании инструмента.

За это время у компании сложились партнерские отношения с ведущими производителями, позволяющие предлагать высококачественную продукцию по конкурентоспособным ценам.

К конкурентным преимуществам компании можно отнести:

- реальные и конкурентоспособные цены. Нет скрытых платежей за доставку и прочее;
- широчайший ассортимент товаров ведущих мировых производителей в наличии и под заказ;
- постоянно предлагаются новинки инструмента;
- сотрудники компании – профессионалы. Помогут клиенту подобрать лучшее для надежной работы и отличного результата;
- для компании важно, чтобы клиент был доволен покупкой и обслуживанием.

В настоящее время компания является официальным дилером фирм Rebir, Phiolent, Greapo, ПНППК, Интерскол, Киров, Смоленск, STURM и др. Фирма поставляет электро и бензоинструмент немецких торговых марок BOSCH, STURM, SKIL, японских торговых марок MAKITA, HITACHI.

Имея огромный опыт работы на рынке, компания осуществляет поставки только качественного инструмента известных производителей, выпускающих надежное, проверенное временем и потребителями оборудование. Помимо этого компания осуществляет гарантийное и послегарантийное обслуживание.

В компании работают квалифицированные специалисты, обладающие богатым опытом работы в сфере профессионального инструмента, которые всегда ответят на интересующие вопросы.

С 2013 года начал работу отдел по развитию, занимающийся с корпоративными клиентами, юридическими лицами и торгующими организациями. Главная задача нового подразделения – расширение, развитие и укрепление отношений с партнерами и клиентами: промышленными и сервисными предприятиями, индивидуальными предпринимателями.

Миссия компании: представлять абсолютно полный ассортимент инструмента и оборудования; гарантировать высокое качество и надежность, удобство в эксплуатации, современный дизайн и технологии приобретаемой продукции. Для оптовых покупателей и постоянных клиентов действует специальная система скидок.

У предприятия существуют свои поставщики товаров. Это в основном, оптовые посредники, а так же производители товаров. Предприятие не стоит на месте и в условиях рыночных отношений ведет активный поиск других поставщиков товаров, с выгодными предложениями для предприятия. Со всеми предприятиями заключаются договора контрактации на определенный срок с дальнейшей пролонгацией этих договоров.

Таким образом, основные виды деятельности рассматриваемого предприятия:

– продажа электроинструментов;

- продажа бензоинструментов;
- обслуживание электроинструментов;
- обслуживание бензоинструментов.

Среди электроинструментов представлены различные модели:

- шуруповертов;
- дрелей;
- пилы;
- миксеры;
- перфораторов;
- шлифмашин;
- фрезеров;
- рубанков;
- лобзиков;
- фены электрические;
- отбойные молотки;
- кусторезы.

Бензоинструменты представлены следующими позициями различных фирм-производителей:

- бензопилы;
- бензорезы;
- бензотриммеры;
- бензиновые генераторы;
- свечи зажигания для бензоинструментов;
- заточные наборы.

В результате своей деятельности компания получает прибыль, уплачивает налоги и страховые взносы.

На сегодняшний день наблюдается положительная динамика продаж и обслуживания. Ежегодно прибыль компании растет, что позволяет руководству развивать бизнес, расширять географию продаж.

Для проведения анализа эффективности существующей организационной структуры предлагается изучение действующей структуры управления. Схема структуры управления представлена на рисунке 3.1, она составлена на основе штатного расписания.

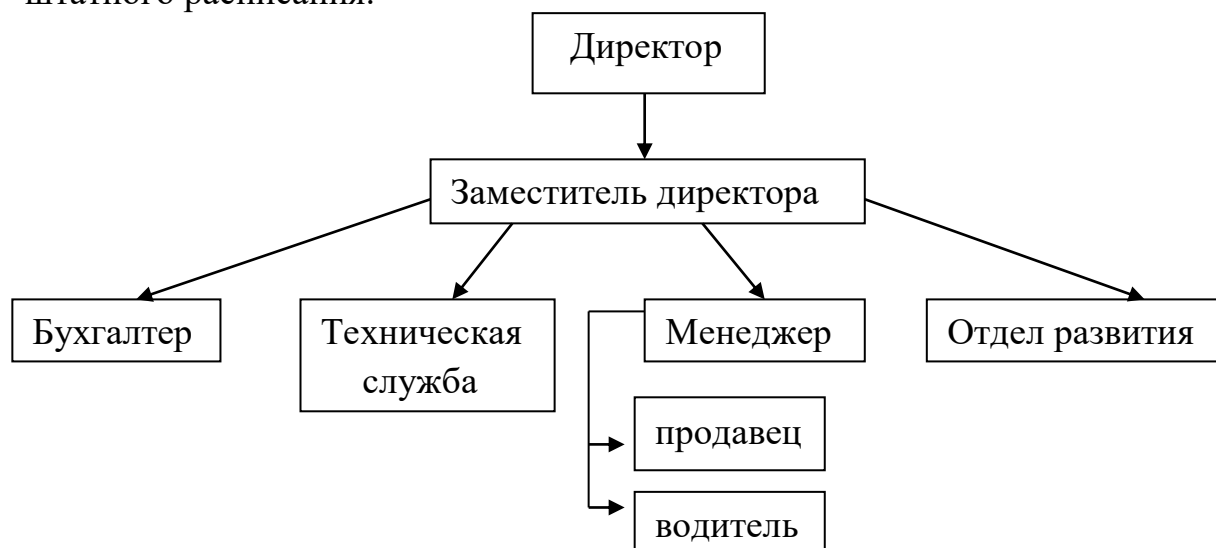


Рисунок 3.1 – Схема структуры управления

В соответствии со структурой управления верхний уровень управления представлен: директором, ему подчиняется заместитель по общим вопросам. В подчинении у заместителя находятся бухгалтер, менеджер, техническая служба, отдел развития.

Директор осуществляет общее руководство, формирует штат, следит за развитием персонала на основе максимальной реализации трудового потенциала каждого работника, возглавляет работу по формированию кадровой политики, определению основных направлений деятельности, осуществляет финансовый контроль, определяет финансовую политику организации, разрабатывает и осуществляет меры по обеспечению её финансовой устойчивости. Руководит работой по управлению финансами, исходя из целей и перспектив развития, по определению источников финансирования с учетом рыночной конъюнктуры. Осуществляет анализ финансовых рисков, разрабатывает меры по сведению их к минимуму, обеспечивает контроль, за соблюдением финансовой дисциплины, своевременным выполнением договорных обязательств и поступлением доходов,

возглавляет работу по формированию налоговой политики организации, налоговому управлению и оптимизации налогообложения.

Заместитель директора непосредственно подчиняется директору, исследует рынок, изучает предложения поставщиков, согласно прайс-листов, анализирует и дает свои предложение директору, проводит сегментацию рынка сбыта, ведет поиск оптовых покупателей и разрабатывает систему скидок для постоянных клиентов, определяет политику ценообразования на основе анализа цен в регионе, проводит анализ конкурентов и определяет пути повышения конкурентоспособности. Обеспечивает необходимый уровень производительности труда, сокращения издержек (материальных, финансовых, трудовых), рациональное использование ресурсов, высокое качество и конкурентоспособность обслуживания. Координирует работу по вопросам стандартизации и сертификации продукции, аттестации и рационализации рабочих мест.

Бухгалтер непосредственно подчиняется заместителю директора, организует учет финансово-хозяйственной деятельности организации. Осуществляет контроль за сохранностью собственности, правильным расходованием денежных средств и материальных ценностей, соблюдением режима экономии и хозяйственного расчета. Организует составление бухгалтерской отчетности на основе достоверных первичных документов и составление бухгалтерской записей, своевременное предоставление ее соответствующим органам. Осуществляет анализ хозяйственной деятельности совместно с другими службами. Бухгалтер осуществляет так же предварительную проверку соответствия действующему законодательству приказов, распоряжений, соглашений и участвует в подготовки этих документов, подготовки заключений по другим вопросам. Осуществляет контроль за соответствием требованиям законодательства деятельности.

Менеджер тоже непосредственно подчиняется заместителю директора. Основной задачей менеджера является организация работы сотрудников, а также он организует и анализирует виды деятельности, решения, отношения,

необходимые для выполнения поставленных целей, разделяет их на управляемые совокупности. Поддерживает мотивацию и коммуникации и ответственность людей, побуждает их к трудовой деятельности с помощью специфических приемов, добивается, чтобы у каждого работника были высокие показатели.

Специалист по обслуживанию подчиняется заместителю директора и отвечает за:

- организацию приема товаров;
- организацию надлежащего хранения;
- маркировку и последующую передачу товаров;
- проверку и обработку товарных накладных поставщиков;
- проверку наличия товаросопроводительных документов, удостоверяющих качество товаров;
- правильный ввод данных о приемке товаров в базу данных;
- организацию возврата товаров поставщику;
- ремонт инструментов;
- поддержание чистоты и порядка в зоне приемки товаров.

Специалист по развитию подчиняется заместителю директора. Основные обязанности его – расширение, развитие и укрепление отношений с партнерами и клиентами: промышленными и сервисными предприятиями, индивидуальными предпринимателями.

Продавец-консультант-кассир подчиняется менеджеру и в его обязанности входит:

- правильно организованная работа с денежным разменом;
- вежливое обслуживание клиентов;
- полная регистрация товаров при их покупке клиентом;
- проверка товаров на предмет наличия в них других спрятанных товаров;
- правильная обработка распечатанных счет-фактур и выдача их клиентам;
- подготовка денежной наличности, документации к инкассации;
- грамотная консультация клиентов о товаре, о качественных характеристиках, о сроках годности;

– выдача дисконтных карт постоянным клиентам.

Водитель подчиняется менеджеру. Главной задачей в работе водителя является своевременное выполнение распоряжений, поддержание автомобиля в рабочем состоянии.

Структура системы управления магазина – упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого. Структура системы управления является формой разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение поставленных целей организации.

На основе вышеизложенного можно сделать вывод о том, что для исследуемого предприятия использование линейно-функциональной структуры управления является наиболее рациональным.

Количество сотрудников в магазине «Дело техники» состоит из 9 человек.

Штатное расписание утверждено и представлено в таблице 3.1:

Таблица 3.1 – Штатное расписание

Должность	Кол-во человек	Оклад, руб./мес	Итого, руб./мес
1. Директор	1	50 000	50 000
2. Бухгалтер	1	20 000	20 000
3. Заместитель директора	1	30 000	30 000
4. Специалист по обслуживанию	1	25 000	25 000
5. Менеджер по развитию	1	20 000	20 000
6. Менеджер по продажам	1	15 000	15 000
7. Продавец-консультант-кассир	2	10 000	20 000
8. Водитель	1	20 000	20 000
Итого:	9	–	200 000

Фонд оплаты труда за год составляет 2 400 000 рублей. Заработная плата обслуживающего персонала рассчитывается оклад+проценты от выполненной работы.

В таблице 3.2 представлены налоги предприятия за 2016 год.

Таблица 3.2 – Налоги предприятия за месяц

Отчисления во ВБФ	Начисление, руб.
ПФР 22%	44 000
ФФОМС 5,1%	10 200
ФСС 2,9%	5 800
ФСС 0,2%	400
Итого	60 400

Таким образом, за год налоговые отчисления предприятия составляют 724 800 рублей.

В таблице 3.3 представлены основные экономические показатели деятельности предприятия.

Таблица 3.3 – Экономические показатели деятельности предприятия за 2016

Показатели	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.
Выручка, руб.	527 000	584 000	564 000	620 000
Выручка в ценах закупа, руб.	411 718	459 842	424 060	449 275
Товарные запасы в ценах закупа, руб.	1 143 590	1 109 600	987 000	1 023 000
Дебиторская задолженность, руб.	669 290	776 720	778 320	830 800
Кредиторская задолженность, руб.	308 789	372 472	356 210	4 94 202

Далее в таблице 3.4 представим основные коэффициенты

Таблица 3.4 – Расчет коэффициентов

Показатели	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.
Маржа /наценка, %	28	27	33	38
Скорость товарооборота (дн.)	83	72	70	68
Оборачиваемость дебиторской задолженности (дн.)	38	40	41	40
Оборачиваемость Ктз (кредиторки) (дн.)	18	19	19	24
Операционный цикл, дн	121	112	111	109
Финансовый цикл, дн	104	93	92	85

За анализируемый период произошел рост наценки, при этом выручка от реализации так же выросла, все это говорит о положительной динамике бизнеса.

Скорость товарооборота за анализируемый период снизилась на 15 дней, что говорит об увеличении скорости товарооборота и снижения товарных запасов.

Оборачиваемость дебиторской задолженности составляет 38–40 дней, в динамике коэффициент стабилен.

Оборачиваемость кредиторской задолженности 18–24 дня, достаточно хороший показатель. По практике оптимальным значением является 21–30 дней.

Операционный цикл за анализируемый сократился на 12 дней.

Финансовый цикл за анализируемый период сократился на 19 дней.

Таким образом, деятельность предприятия стабильна, рост выручки по сравнению с 1 кв. составил 12 %. Для данного вида деятельности товарные запасы несколько завышены, необходимо провести анализ структуры запасов. (Оптимальным значением скорости товарооборота является срок 21–30 дней). Коэффициент оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности в динамике стабилен, необходимо провести анализ контрактов для сравнения сроков отсрочки в договорах с получившимися данными.

Любая коммерческая организация, в процессе своей деятельности, несет определенные расходы. Например, сюда относятся содержание помещений, коммунальные платежи, заработная плата персонала, ЕСН и так далее. Не являются исключением и торговые организации. Расходы, производимые торговыми организациями в процессе осуществления своей деятельности дополнительно к оплате стоимости покупных товаров, формируют производственные расходы, которые в торговле называются издержками обращения.

Основными задачами учета издержек обращения организации торговли, являются обеспечение своевременного полного и достоверного отражения фактических расходов и контроль над использованием материальных и финансовых ресурсов.

В торговых предприятиях переменных затрат очень немного.

Стоимость приобретаемых для перепродажи товаров затратами не является. Как и стоимость транспортировки товаров, включаемая в себестоимость.

Таким образом, в торговом предприятии все затраты постоянные, или условно постоянные. Переменными затратами можно считать лишь естественную убыль товара. Чисто переменными являются премии торгового персонала, выраженные в процентах от объема продаж.

Основными затратами являются содержание торговых площадей, оборудования, оплата коммунальных услуг, зарплата персонала и соответствующие страховые взносы, и, конечно, реклама и продвижение. Все эти затраты либо постоянные (зарплата, страховые взносы, коммунальные), либо условно постоянные (реклама и продвижение, участие в выставках, вывески, акции и т. п.). Причем часть затрат на продвижение компенсируют, или напрямую финансируют производители соответствующей продукции.

В таблице 3.5 представлены основные затраты предприятия.

Таблица 3.5 – Затраты предприятия

Статьи расходов	Сумма расходов в 2016 год, руб.
транспортные	20 300
коммунальные	154 117
налоги	724 800
зарплата	2 400 000
прочее	1 475 693
Итого	4 774 910

Таким образом, постоянными затратами предприятия являются:

– заработная плата административного персонала, управления, бухгалтерии, оплата труда вспомогательного персонала. Начисление и выплата такой заработной платы никак не зависит от объемов продаж. Сюда же относится и окладная часть обслуживающего персонала, которая начисляется и выплачивается вне зависимости от результатов работы менеджера по продажам;

- амортизационные отчисления. Суммы начисленной амортизации также являются классическим примером постоянных затрат. На данном предприятии она отнесена к прочим расходам;

- оплата услуг, связанных с общим управлением предприятия. Сюда относятся коммунальные расходы: оплата электроэнергии, воды, услуг связи и интернета. Услуги охранных организаций, услуги банков (расчётно-кассовое обслуживание) также являются примерами постоянных расходов;

- налоговые платежи.

К переменным затратам, связанным с объёмом реализации товаров и услуг, относятся:

- стоимость покупных товаров для последующей перепродажи;
- суммы процентов, выплачиваемых персоналу от результатов продаж товаров, суммы премий, начисляемых персоналу по результатам деятельности предприятия.

- стоимость услуг сторонних организаций, уплачиваемых в зависимости от объёмов реализации: услуги транспортных компаний, услуги посреднических организаций в виде агентского или комиссионного вознаграждения, услуги аутсорсинга продаж.

Принимая во внимание приведенные результаты экономического анализа, можно внести некоторые предложения по совершенствованию повышения эффективности деятельности магазина «Дело техники».

3.2 Мероприятия по расширению ассортимента услуг магазина «Дело техники»

Проведя анализ деятельности магазина «Дело техники» было решено в качестве мероприятий по расширению ассортимента услуг магазина предложить:

- 1) прокат инструмента;
- 2) заточка инструментов.

Многие люди самостоятельно занимаются ремонтом и делают это очень качественно и профессионально. Для осуществления сварки, резки металлов, изготовления отверстий в стенах и других сложных операций необходимо использовать профессиональное, дорогостоящее оборудование.

Стоимость таких инструментов может достигать десятки тысяч рублей, поэтому единственно правильным решением в такой ситуации является аренда инструментов в пункте проката. Стоимость такой аренды на 1 сутки не превышает 3 % от стоимости нового инструмента, поэтому когда необходим дорогостоящий инструмент, можно использовать вариант аренды для выполнения тех или иных работ. Для предпринимателей по прокату инструментов, можно гарантировать высокую рентабельность, быструю окупаемость и небольшие, по сравнению с другими видами предпринимательской деятельности, начальными вложениями.

Потенциальными клиентами будут строительные фирмы и бригады, люди, занимающиеся ремонтом своего жилья, садоводы. Для таких пользователей важно, чтобы место размещения пункта было удобным, а ассортимент широким. Особое внимание стоит уделить качеству предлагаемого товара. Если оно будет плохим, то предприятие будет терять не только деньги на постоянном ремонте, но и клиентов. Открывать пункт проката лучше в весенне-летний сезон. В это время спрос будет максимальным.

Нужно обеспечить полки проката инструмента следующих основных категорий:

- ударно-вращательные (перфоратор, шуруповерт, дрель);
- режущие-шлифовальные (бензопилы, шлифовальные машинки);
- монтажные и сварочные (ключи, фрезы, инструменты для работы с трубами, сварочные аппараты);
- станки и строительные машины (бетонолом, вибропила, оборудование для бурения);

На покупке электроинструмента для пункта проката не стоит экономить. Необходим надежный, качественный профессиональный (рассчитанный на длительную непрерывную работу в сравнительно тяжелых условиях)

инструмент, который не выйдет из строя в руках первого же клиента. Дешевый инструмент может не выдержать нагрузок многократного использования. Чем больше будет представлено моделей инструмента различных мощностей и возможностей, тем лучше. Немаловажное значение имеет и стоимость пользования. Поскольку люди берут в аренду вещь, чтобы не тратиться на ее покупку, то надо сделать цену привлекательной. Опыт показывает, что оптимальной является стоимость за сутки пользования равная 1/25 цены в магазине.

С клиентами необходимо производить инструктаж по использованию оборудования и брать подпись о том, что арендуемый товар исправен и готов к работе, а пользователь ознакомлен с правилами эксплуатации. Такие документы называют договором аренды или актом приема-передачи. Также важно правильно организовать систему оплаты. Необходимо брать у клиента залог в размере полной стоимости оборудования и паспорт.

Для реализации рассматриваемого мероприятия магазину не нужен дополнительный персонал. Прокатом может заниматься специалист по обслуживанию, а оформлением документов – продавец.

Что касается расходной части, то на старте проекта придется потратить около 500 тыс. руб. на закупку инструмента и примерно 70 тыс. руб. на прочие расходы, среди которых: рекламная кампания, оплата телефона и Интернета. Каждый месяц постоянные расходы будут составлять около 30 тыс. руб. Уходить они будут на оплату коммунальных и прочих услуг, зарплату персоналу. В таблице 3.6 представлены затраты на реализацию мероприятия по прокату инструмента.

Таблица 3.6 – Затраты на мероприятие

Статья затрат	Сумма, тыс.руб.
Закупка инструмента	500
Прочие расходы	70
Постоянные затраты	10
Итого	580

Также периодически придется докупать инструмент.

При этом доходная часть составит около 120 тыс. руб.

Определим эффективность предложенных мероприятий.

$$\text{Эффективность } (\text{Э}) = \text{Результат } (P) / \text{Затраты } (З) \cdot 100\% \quad (3.1)$$

$$\text{Э} = 120\,000 / 580\,000 \cdot 100\% = 20\%$$

Соответственно показатель эффективности составит 20 %.

Далее рассмотрим второе мероприятие – заточку инструментов.

Мастерская заточки инструмента – это бизнес, востребованный в любое время года. И летом, и зимой мастеров ждет масса клиентов – представителей разных сфер. Парикмахеры и мастера маникюра – постоянные клиенты, они обращаются за услугами заточки ножниц, кусачек для кутикулы и ногтей. Поварам требуется регулярная заточка разделочных, поварских, универсальных и других ножей и топоров.

Примеры затачиваемого инструмента: зенкеры, развертки, фрезы и фрезерные головки, плашки, метчики, сверла, фасонные резцы, ножи и ножницы, топоры, всевозможные скрепки (шпатели), цепи бензопил, насадки для культиваторов и прочее, что имеет одну или несколько острых или режущих кромок.

Таким образом, для реализации мероприятия необходимо приобрести оборудование, нанять мастера заточника, дать рекламу.

Для одного рабочего места заточника необходимо приобрести:

- 3 настольных заточных станка с переходными шайбами;
- 4 заточных круга (из них 2 алмазных) + 1 шлифовальный круг + 1 обрезной диск;
- стол;
- стул (лучше всего офисный — со спинкой, на колёсиках);
- светильник местного освещения;
- тисочки;
- молоток;

- пробойник;
- веретённое масло;
- алмазная плашка для ручной доводки;
- пластиковые корзинки для приёма заказов.

Весь перечисленный набор обойдется приблизительно в 250 тысяч рублей. Существует 2 варианта сэкономить. Первый – купить оборудование отечественного производства. Однако, игроки рынка не рекомендуют этот вариант, так как наши станки серьезно уступают в качестве продукции немецких и американских компаний. Второй вариант – купить станки б/у. Вариант неплохой, но следует внимательней отнестись к выбору, чтобы случайно не приобрести неработающее оборудование.

Заработная плата заточника будет состоять из оклада и процента от работы. Оклад составляет 10 тыс. руб.

Реклама услуг. На первом этапе о мастерской еще никто не знает. Цель – найти первых клиентов. В качестве рекламы предлагается расклейка объявлений, рассылка предложений парикмахерским, маникюрным кабинетам, салонам красоты, ателье по пошиву одежду и т. д. Также необходима соответствующая вывеска, реклама в интернете, листовки, флаера. Для проведения рекламы необходимо выделить 50 тыс. руб.

Следующая задача – сделать клиентов постоянными. Для этого нужно выполнить только одно условие – качественно заточить инструмент. Если мастера будут довольны работой, то они еще не раз обратятся снова. И приведут других клиентов.

В таблице 3.7 представлены затраты на реализацию второго мероприятия.

Таблица 3.7 – Затраты на мероприятие

Статья затрат	Сумма, тыс.руб.
Оборудование	250
Заработная плата	10
Реклама	50
Итого	310

Предполагаемая выручка от реализации услуги составляет 1 200 тыс. руб. в год. В первые 3 месяца ожидается загруженность в 40 % соответственно размер выручки составит около 40 000 руб. Далее предполагается увеличение.

Определим эффективность мероприятия.

$$\mathcal{E}_1 = 80\,000 / 310\,000 \cdot 100\% = 25\%$$

Эффективность в первые месяцы составит 13 %. Далее 25 %.

Таким образом, оба мероприятия позволят расширить ассортимент услуг магазина «Дело техники», увеличить общую прибыль.

3.3 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

Для реализации предложенных мероприятий необходимы затраты 890 тыс. руб. В таблице 3.8 представлены общие затраты.

Таблица 3.8 – Общие затраты на мероприятия

Затраты	Сумма, руб.
Затраты на прокат инструмента	580 000
Затраты на заточку инструмента	310 000
Итого	890 000

Общая выручка от реализации составит 220 000 руб. в месяц, 2 640 тыс. руб. в год.

Нераспределенная прибыль находится по формуле

$$\text{Прибыль} = \text{Выручка} - \text{Затраты} \quad (3.2)$$

$$\text{Прибыль} = 2\,640\,000 - 890\,000 = 1\,750\,000 \text{ руб.}$$

Определим эффективность предложенных мероприятий.

$$\mathcal{E} = 32 + 20 = 52\%$$

Срок окупаемости мероприятий позволяет рассчитать период, который пройдет с момента вложения средств до момента их окупаемости.

$$PP = \frac{K_0}{CF}, \quad (3.3)$$

где PP – срок окупаемости в годах;

K_0 – сумма первоначально вложенных средств;

CF – ежегодные средние поступления.

$$PP = 890\,000 / 1\,750\,000 = 0,5 \approx 6 \text{ месяцев}$$

Рассчитаем точку безубыточности.

$$TB = \frac{FC}{K_{м.д.}}, \quad (3.4)$$

где FC – постоянные затраты;

$K_{м.д.}$ – коэффициент маржинального дохода = 0,88.

$$TB = 60 / 0,66 = 90 \text{ тыс. руб.}$$

Следовательно, при выручке 90 тыс. руб. предприятие не будет получать прибыль и не будет в убытках.

Таким образом, основные показатели эффективности реализации предложенных мероприятий представлены в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Показатели эффективности мероприятий

Показатели	Значение
Выручка в год, тыс. руб.	2 640
Затраты на реализацию мероприятий, тыс. руб.	890
Прибыль, тыс. руб.	1 750
Эффективность, %	45
Срок окупаемости, мес.	6
Точка безубыточности, руб	90
Рентабельность, %	1,9

В результате внедрения предлагаемых мероприятий, предприятие будет получать дополнительную прибыль, расширит ассортимент услуг, выйдет на новый уровень.

На рисунке 3.2 представлен многоугольник конкурентоспособности предприятия после внедрения предложенных мероприятий.

Таким образом, увеличится показатель по ассортименту, рекламе, каналы сбыта, продвижение. Для еще большего увеличения необходимо чаще проводить рекламные кампании, искать новые рынки сбыта.

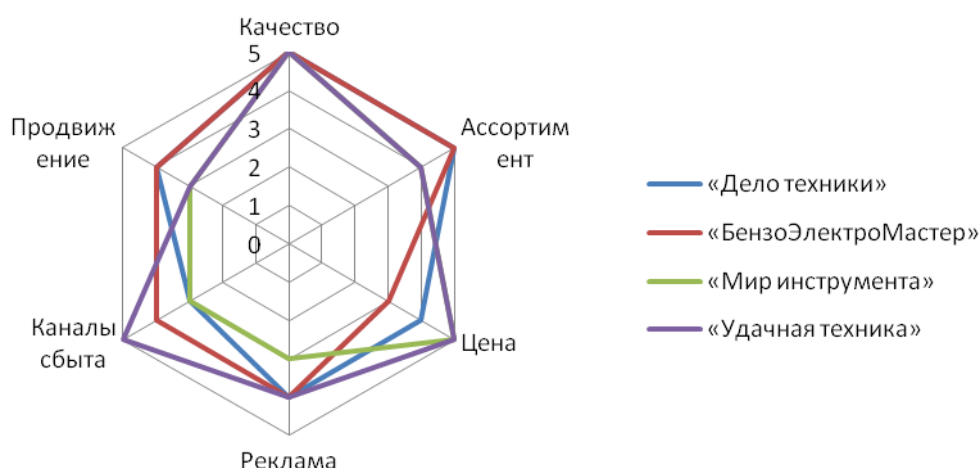


Рисунок 3.2 – Многоугольник конкурентоспособности после внедрения мероприятий

В результате внедрения предложенных мероприятий магазин «Дело техники» расширит ассортимент услуг. Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий выявил, что предлагаемые мероприятия эффективны, они позволят увеличить прибыль предприятия, в магазине появятся новые клиенты, которых возможно заинтересует имеющийся товар. Что в свою очередь будет способствовать повышению выручки и прибыли от имеющейся деятельности.

Выводы по главе 3

Магазин «Дело техники» работает на рынке с января 2008 года. Основные направления деятельности компании продажа и обслуживание электро- и бензоинструмента. Компания занимается как оптовыми, так и розничными продажами.

Проведя анализ деятельности магазина «Дело техники» было решено в качестве мероприятий по расширению ассортимента услуг магазина предложить: прокат инструмента; заточка инструментов. Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий выявил, что предлагаемые мероприятия эффективны.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В выпускной квалификационной работе была раскрыта актуальность темы.

В настоящий момент деятельность любой торговой фирмы направлена, в первую очередь, на получение максимальной прибыли, завоеванию и удержанию необходимой доли рынка, на достижение определенного превосходства над конкурентами. Что и происходит при эффективной организации системы внутреннего и внешнего контроля, ориентированного на обеспечение устойчивого превосходного положения предприятия на рынке, на своевременную адаптацию предприятия к быстро меняющейся внешней и внутренней среде.

Повышение эффективности функционирования деятельности любой коммерческой структуры характеризуется результативностью определенных операций и определяется как сумма доходов или прибыли, которые соотносятся с объемом привлеченных ресурсов или затрат.

Самыми важными показателями деятельности торговых предприятий являются прибыль и рентабельность. Эти показатели и коэффициенты отражают всю полноту деятельности организации торговли: объем товарооборота, структуру и динамику розничного товарооборота, эффективность использования внутренних ресурсов, проведение политики по оптимизации функционирования предприятия.

Главной особенностью современного рынка электро- и бензоинструмента является чрезвычайное разнообразие ассортимента, который включает как бытовой, любительский инструмент, так и профессиональный. Профессиональные инструменты обладают большим моторесурсом (могут работать по 14-16 часов в сутки) и рассчитаны на жесткие условия работы. Однако между недорогими любительскими инструментами и профессиональными инструментами лежит большой спектр промежуточных моделей, и четкую грань между ними провести невозможно.

Второй особенностью этого рынка является большое количество фирм-производителей, работающих на этом рынке, и как следствие – небольшие (по сравнению с тем, что наблюдается на других рынках) доли рынка у каждой из

фирм. При этом часть фирм специализируются на отдельных секторах и производят только профессиональный инструмент, в то время как другие производят широкий спектр как профессионального, так и любительского инструмента. Кроме того, на рынке присутствует большое количество азиатских (не считая Японии) производителей предлагающих товары в нижнем ценовом сегменте, часто являющихся репликами товаров, производимых под известными брендами.

В работе был проведен анализ деятельности магазина «Дело техники». Магазин «Дело техники» работает на рынке с января 2008 года. Основные направления деятельности компании продажа и обслуживание электро- и бензоинструмента. Компания занимается как оптовыми, так и розничными продажами.

Проведя анализ деятельности магазина «Дело техники» было решено в качестве мероприятий по расширению ассортимента услуг магазина предложить: прокат инструмента; заточка инструментов. В результате внедрения предложенных мероприятий магазин «Дело техники» расширит ассортимент услуг. Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий выявил, что предлагаемые мероприятия эффективны, они позволят увеличить прибыль предприятия, в магазине появятся новые клиенты, которых возможно заинтересует имеющийся товар. Что в свою очередь будет способствовать повышению выручки и прибыли от имеющейся деятельности.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Аверченков, И.Л. Стратегии конкурентной борьбы. Тренинги и кейсы: учебное пособие/ И.Л. Аверченков. – М.: Речь, 2013. – 224 с.
- 2 Азоев, Г.Л. Анализ деятельности конкурентов : учебник для вузов / Г.Л. Азоев. – М.: ГАУ, 2016. – 80 с.
- 3 Азоев, Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и тактика : учебник для вузов / Г.Л. Азоев.– М.: ЦЭИМ, 2015. – 207 с.
- 4 Акишин, В.А. Конкуренция: современные тенденции, проблемы становления : учебник для вузов / В.А. Акишин, В.А. Шабашев. – М.: ЦЭИМ, 2014. – 215 с.
- 5 Артеменко, В.Г. Финансовый анализ / В.Г. Артеменко, М. В. Беллендир. – М.: ДИС, 2015. – 128 с.
- 6 Акулич, И.Л. Маркетинг. Учебное пособие. / И.Л. Акулич, В.В. Тарелко – М.: Изд-во Современная школа, 2015. – 304с.
- 7 Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. / И. Ансофф – С-пб.: Изд-во Питер, 2014. – 344с.
- 8 Балабанов, И.Т. Основы финансового менеджмента : учебное пособие / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 528 с.
- 9 Баканов, М.И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле : учебник для торговых вузов / М.И. Баканов. – М.: Экономика, 2016. – 386 с.
- 10 Березин, И. Маркетинговый анализ. Рынок. Фирма. Товар. Продвижение. / И. Березин – М.: Изд-во Вершина, 2014. – 480с.
- 11 Бородина, Е.И. Финансы предприятий / Е.И. Бородина, Ю.С. Голикова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015. – 207 с.
- 12 Булышева, Т.С., Милорадов К.А., Халиков М.А. Моделирование рыночной стратегии компании: курс лекций / Т.С. Булышева, К.А. Милорадов, М. А. Халиков. – М.: Экзамен, 2015. – 288 с.
- 13 Вахрушина, М.А. Управленческий анализ. / М.А. Вахрушина – М.: Изд-во Омега –Л, 2014. – 400с.
- 14 Вершигора, Е.Е. Менеджмент : учебное пособие / Е.Е. Вершигора. –

М.: ИНФРА-М, 2015. – 256 с.

- 15 Веснин, В.Р. Основы менеджмента : учебник / В.Р. Веснин.– М.: Триада, Лтд, 2014. – 384 с.
- 16 Виханский, О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Фирма Гардарика, 2014. – 416 с.
- 17 Владимирова, Т.А. Как оценить финансовое состояние фирмы: элементы методики / Т.А. Владимирова, В.Г. Соколов.– Новосибирск, 2015. – 71с.
- 18 Гапоненко, А.Л. Стратегическое управление. Учебник. / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин – М.: Изд-во Омега – Л, 2015. – 464с.
- 19 Голубков, Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика: учебник / Е.П. Голубков. – М.: «Финпресс», 2014. – 416 с.
- 20 Грант, Р.М. Современный стратегический анализ. / Р.М. Грант – С-пб.: Изд-во Питер, 2013. – 560с.
- 21 Григорьев, Н. Экономика и бизнес России глазами западных менеджеров/ Н. Григорьев// Директор. – 2014. – №1. – С. 23-29.
- 22 Грушенко, В.И. Стратегии управления бизнесом. От теории к практической разработке и реализации: учебное пособие / В.И. Грушенко. – М.: Закон и право, 2015. – 296 с.
- 23 Долгов, А.И. Стратегический менеджмент. Учебное пособие / А.И. Долгов, Е.А. Прокопенко – М.: Изд-во Флинта, 2014. – 280с.
- 24 Донцова, Л.В. Комплексный анализ бухгалтерской отчетности / Л.В. Донцова, Н.А. Никифорова. – М.: Дело и Сервис, 2015. – 301 с.
- 25 Дурович, А.П. Маркетинговые исследования. Учебное пособие. / А.П. Дурович – Минск: Изд-во ТетраСистемс, 2014. – 432с.
- 26 Захарова, Ю.А. Стратегии продвижения товаров / Ю.А. Захарова. – М.: Дашков и Ко, 2015. – 160 с.
- 27 Зулькарнаев, И.У., Ильясова Л.Р. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий./ И. У Зулькарнаев, л. Р. Ильясова// менеджмент в России и за рубежом. – 2014.

№4. – с 75.

28 Иванова, Е.И. Оценка конкурентоспособности предприятия. Учебное пособие. / Е.И. Иванова – Ростов н/Д.:Феникс, 2015. – 304с.

29 Ивашов, Е.В. Конкурент: друг или враг? Чем может оказаться полезен конкурент / Е.В. Ивашов / Управление сбытом. – 2014. – №11. – С. 28-33.

30 Каплан, Р., Нортон, Д. Награда за блестящую реализацию стратегии. Связь стратегии и операционной деятельности - гарантия конкурентного преимущества: учебное пособие / О. Каплан, Д. Нортон. – М.: Олимп-бизнес, 2013. – 368 с.

31 Кеворков, В.В. Повышение конкурентоспособности компании, формирование рыночной стратегии и ее практическое осуществление. / В.В. Кеворков, Д.В. Кеворков – М.: Изд-во Российская газета, 2014. – 216с.

32 Кейлер, В.А. Экономика предприятия : курс лекций / В.А. Кейлер. – Новосибирск: НГАЭиУ, 2015. – 132 с.

33 Ключникова, Е. Клиентоориентированный подход или как продавать больше, чем ваши конкуренты / Е. Ключникова // Управление сбытом. – 2014. – №8. – С.18–26.

34 Ковалева, А.М. Финансовый анализ / А.М. Ковалева. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 341 с.

35 Колчина, Н.В. Финансы предприятий / Н.В. Колчина, Г.Б. Поляк. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 413 с.

36 Курачева, В. Сервис как конкурентное преимущество. Рыночные факты / В. Курачева / Управление сбытом. – 2014. – №4. – С. 15-18.

37 Ламбен, Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: учебное пособие / Жан-Жак Ламбен: пер. с франц. – СПб.: Наука, 2015. – 589 с.

38 Лапуста, М.Г. Предпринимательство. Учебное пособие. / М. Г. Лапуста – М.: Изд-во Инфра-м, 2015. – 608с.

39 Левшина, О.Н. Современные методы обеспечения конкурентоспособности в предпринимательстве. / О. Н. Левшина – М.: Изд-во

Юриспруденция, 2015. – 176с.

40 Леефланг, Й. Позиционирование и фокусировка как основа стратегии бизнеса / Й. Леефланг / Директор. – 2014. – №7. – С. 39-46.

41 Лифиц, И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг. М.: Высшее образование, 2017. – 390 с.

42 Любушин, Н.П. Экономический анализ. / Н.П. Любушин – М.: Изд-во Юнити-Дана, 2015. – 424с.

43 Мазилкина, Е.И. Управление конкурентоспособностью: Учебное пособие./ Е.И. Мазилкина, Г.Г. Паничкина – М.: Изд-во Омега-л, 2014. – 325с.

44 Матальцев, А.Н. Анализ рынка: настольная книга маркетолога./ А.Н. Матальцев – М.: Изд-во Альфа, 2014. – 552с.

45 Максимцов, М.М. Менеджмент : учебник для вузов / М.М. Максимцов, А.В. Игнатьева, М.А. Комаров. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015. – 343 с.

46 Маркова, В.Д., Кузнецова, С.А. Стратегический менеджмент: курс лекций/ В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2014. – 288 с.

47 Минин, Е. Найти конкурента: когда соперники по рынку приносят настоящую пользу / Е. Минин // Маркетолог. – 2014. – №6. – С. 33-37.

48 Миронов, М.Г. Ваша конкурентоспособность /М.Г. Миронов.– М.: Альфа-Пресс, 2015. – 160 с.

49 Моисеева, Н.К. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление : учебно-практическое пособие / Н.К. Моисеева.– М.: Дело, 2016. – 221 с.

50 Павлов, Н.Н. Анализ конкурентоспособности фирмы. [Электронный ресурс] / Н.Н. Павлов – Электрон.дан. М., [2014]. – Режим доступа: http://elitarium.ru/2008/09/18/analiz_konkurentosposobnosti_firmy.html.

51 Панкрухин, А.П. Стратегическое управление: Учебное пособие./ А.П. Панкрухин, А.А. Гапоненко – М.: Изд-во Омега-л, 2014. – 464с.

52 Портер, М.Э Конкурентоспособность. Конкуренция. Исправленное

издание. / М. Портер – М.: Изд-во Вильямс, 2015. – 608с.

53 Портер, М.Э. Конкуренция: учебное пособие/ М.Э. Портер: пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2013. – 608 с.

54 Портер, М.Э. Международная конкуренция : учебное пособие / М. Портер; пер. с англ. / под ред. Щетинина В.Д. – М.: Международные отношения, 2016. – 318 с.

55 Просветов Г.И. Конкуренция. Задачи и решения. Учебно-практическое пособие. / Г. И. Просветов – М.: изд-во Альфа-Пресс, 2015. – 344 с.

56 Самсонов Н.Ф. Финансовый менеджмент : учебник для вузов / Н.Ф. Самсонов. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 2015. – 495 с.

57 Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. 12-е издание. / Дж. Стрикленд – М.: Изд-во Вильямс, 2015. – 928с.

58 Уваров, В.В. Стратегический менеджмент из прошлого к будущему. / В. В. Уваров – М.: Изд-во ДиС, 2015. – 208с.

59 Успех без стратегии. Технологии гибкого менеджмента: учебное пособие / под ред. М. Розина. – М.: Альпина Паблишерз, 2014. – 336 с.

60 Уткин, Э.А. Курс менеджмента : учебник для вузов / Э.А. Уткин. – М.: Зерцало, 2016. – 448 с.

61 Фатхутдинов, Р.А. Конкуренция: теория и практика : учебно-практическое пособие / Р.А. Фатхутдинов, А. Ю. Юданов. – М.: Издательство ГНОМ и Д, 2015. – 304 с.

62 Фатхутдинов, Р.А. Менеджмент конкурентоспособности товара: учебное пособие / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2014. – 290 с.

63 Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент / Р.А. Фатхутдинов.– М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015.– 462 с.

64 Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент / Р.А. Фатхутдинов.– М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015.– 640 с.

65 Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учебное пособие/ Р.А. Фатхутдинов.–М.: Маркет ДС, 2014. –432 с.

66 Филобокова, Л. Ю. Методические подходы к оценке конкурентоспособности и предпринимательского риска в малом предпринимательстве. / Л. Ю. Филобокова// Журнал "Экономический анализ: теория и практика" – 2013, №5(134) – с. 7–10.

67 Философова, Т.Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность. / Т. Г. Философова, В. А. Быков – М.: Изд-во Юнити-Дана, 2014. – 296с.

68 Финкельштейн, С. Стратегия прорыва. / С. Финкельштейн, Ч. Харви – Киев: Изд-во Companion Group, 2015. – 336с.

69 Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. / К. Фляйшер – М.: Изд-во Бином. Лаборатория знаний, 2015. – 541с.

70 Царев, В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология. Учебное пособие. / В.В. Царев, А. А. Кантарович – М.: Изд-во Юнити-Дана, 2015. –799с.

71 Чечевицина, Л. Н. Экономика предприятия: Учебное пособие./ Л. Н. Чечевицина – Ростов н/Д.:Феникс,2015. – 378с.

72 Экономика предприятия (фирмы) : учебник / под ред. О.И. Волкова, О.В. Девяткина. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 601 с.

73 Юданов, А. Ю. Теория конкуренции: прикладные аспекты / А. Ю. Юданов // Мировая экономика и международные отношения. – 2013. – № 6. – С. 110–113

74 Юданов, А.Ю. Конкуренция: теория и практика : учебник для вузов / А. Ю. Юданов. – М.: Гном-пресс, 2015 –190 с.