

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 «Финансы, денежное обращение и кредит»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Зав. кафедрой, проф., д.э.н.  
\_\_\_\_\_ И.А. Баев  
«\_\_\_»\_\_\_\_\_ 2018 г.

Анализ и совершенствование системы сбытовой деятельности для ЗАО «Тандер»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(бакалаврская работа)

ЮУрГУ – 38.03.01.2018.175.ВКР

Руководитель работы,  
к.э.н., доцент кафедры  
\_\_\_\_\_ Л.Г. Нестерова  
«\_\_\_»\_\_\_\_\_ 2018 г.

Автор работы,  
студент группы ВШЭУ– 476  
\_\_\_\_\_ А.Н. Маткулов  
«\_\_\_»\_\_\_\_\_ 2018 г.

Нормоконтролер,  
ст. преподаватель кафедры  
\_\_\_\_\_ И.А. Мостовщикова  
«\_\_\_»\_\_\_\_\_ 2018 г.

Челябинск 2018

## АННОТАЦИЯ

Маткулов А.Н. Анализ и совершенствование системы сбытовой деятельности для ЗАО «Тандер». – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ-476, 73 с., 24 ил., 10 табл., библиограф. список – 45 наим.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки мероприятий по совершенствованию сбытовой деятельности ЗАО «Тандер».

В работе рассмотрены теоретические основы сбытовой политики организации, проведены анализ финансового состояния и конкурентоспособности продукции предприятия с последующим выявлением проблемных элементов. В завершение предложены соответствующие рекомендации совместно с расчетом экономического эффекта от их исполнения.

## ANNOTATION

Matkulov A.N. Analysis and improvement of the sales activity system for the CJSC "Tander".– Chelyabinsk: SUSU, HSEM-476, 73 pages, 24 drawings, 10 tables, bibliography – 45 names.

This paper was performed for the purpose of designing measures for developing measures to improve the sales activities of CJSC «Tander».

The theoretical bases of the marketing policy of the organization, analysis of the financial state and competitiveness of the enterprise's products with subsequent identification of problem elements are analyzed. In conclusion, the relevant recommendations are proposed together with the calculation of the economic effect of their implementation.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	9
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СБЫТОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	11
1.1 Понятие, сущность, роль сбытовой деятельности на предприятии .....	11
1.2 Принципы, формы и структура организации сбыта на предприятии .....	17
1.3 Система товародвижения и ее элементы.....	24
2 ОРГАНИЗАЦИЯ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДЛЯ ЗАО «ТАНДЕР».....	30
2.1 Краткая характеристика ЗАО «Тандер» .....	30
2.2 Анализ финансового состояния ЗАО «Тандер».....	33
2.3 Организация сбытовой деятельности на ЗАО «Тандер».....	46
2.4 Анализ конкурентоспособности продукции ЗАО «Тандер».....	49
3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЗАО «ТАНДЕР» .....	56
3.1 Рекомендации по совершенствованию сбытовой деятельности и повышению конкурентоспособности продукции ЗАО «Тандер» .....	56
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	66
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	70

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Компания ЗАО «Тандер» была основана в 1994 году в Краснодаре. Бизнес начинался с оптовых продаж небольшого ассортимента парфюмерии, косметики и бытовой химии. Постепенно компания продвигала товар через свою розничную сеть. К 1996 году насчитывалось около 30 торговых точек в Краснодаре и Краснодарском крае. Параллельно шел процесс становления компании как дистрибьютора ведущих мировых производителей в данной товарной группе. В 1996 году в магазинах компании началась реализация продовольственных товаров.

Главная задача деятельности АО «Тандер» – координация и управление крупнейшей торговой розничной сетью России в формате «дискаунтер» – «Магнит», которая на сегодняшний день насчитывает более 5000 магазинов во всех регионах страны.

Одной из важных задач любого торгового предприятия является грамотная организация сбытовой деятельности. В широком смысле слова сбыт характеризуется как распределение и движение товара от производителя до потребителя. В узком смысле слова под сбытом понимается его заключительный этап – непосредственное общение продавца и покупателя.

Цель сбыта – доведение до конкретного потребителя подготовленного товара определенного количества и качества в установленные сроки. Основной задачей сбыта для предприятия в настоящее время является: обеспечение совокупности функциональных действий по распределению, доведению до покупателей и реализации товаров в соответствии с заключенными договорами.

Значение сбытовой деятельности состоит в следующем:

– сбытовая деятельность обеспечивает завершение маркетинговых действий по изучению рынка, разработке товара, планированию ассортимента, продвижения товара на рынок;

– организация сбыта товаров и продукции определяет его конкурентные преимущества на рынке, результативность взаимодействия с партнерами по сбыту;

– итоги сбыта определяют конкретные экономические и финансовые результаты деятельности производственного предприятия.

Цель работы – разработать мероприятия по совершенствованию сбытовой деятельности ЗАО «Тандер».

Задачи работы:

- 1) рассмотреть теоретические основы сбытовой политики организации;
- 2) провести анализ финансово-хозяйственной деятельности ЗАО «Тандер»;
- 3) рассмотреть организацию сбытовой деятельности на ЗАО «Тандер»;
- 4) провести анализ сбыта и конкурентоспособности продукции ЗАО «Тандер»;
- 5) предложить рекомендации по совершенствованию сбытовой деятельности и повышению конкурентоспособности продукции ЗАО «Тандер»;

б) сделать прогноз результатов мероприятий по совершенствованию сбытовой деятельности ЗАО «Тандер».

Объектом работы – продукция ЗАО «Тандер».

Предмет исследования – сбытовая деятельность ЗАО «Тандер».

В работе описаны выявленные проблемы и предложены рекомендации по их решению совместно с расчетом экономического эффекта.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СБЫТОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1 Понятие, сущность, роль сбытовой деятельности на предприятии

Сбыт – продажа предприятием, организацией, предпринимателями своей продукции, товаров для получения денежных поступлений, обеспечение поступления средств.

Основной целью маркетинга является реализация экономических интересов производителя (получение предпринимательской прибыли) на основе удовлетворения платежеспособного потребительского спроса [10].

Коммерческая деятельность (продажи) представлена совокупностью всех функциональных мероприятий, выполняемых после этапа производства (в конце производственного процесса), вплоть до немедленной продажи товара покупателю, доставки потребителю и послепродажного обслуживания, служба продаж. Этот взгляд на маркетинг рассматривает его с точки зрения системного и комплексного подхода в широком смысле, в отличие от узкой интерпретации продажи как прямой продажи товаров.

Производственная организация может иметь свою собственную связанную и незаменимую маркетинговую систему. Маркетинговый подход к организации функциональной деятельности производственной организации определяет следующие определения цели, предмета, предметов и объектов, характера и содержания маркетинга.

Цель маркетинговой политики – донести требуемые потребительские свойства (качество, цену) до конкретных потребителей в требуемом количестве (объеме), в точное время (в точное время), в определенном месте, с допустимым (минимальным) стоит [28].

Предметом маркетинговой политики являются продукты, услуги промышленной организации (товары, стоимость).

Субъектами маркетинговой политики являются промышленные организации и посреднические маркетинговые (торговые) организации.

Объектами маркетинговой политики являются покупатели (потребители) товаров промышленной организации. Следует отметить, что определение объектов маркетинговой политики торгового предприятия в этом случае основано на конечной ориентации (ориентации) маркетинговой политики (и ее предмета). Объекты и объекты продаж не должны быть идентифицированы с субъектами сделки (в частности, купля-продажа, аренда).

Характер маркетинговой политики торгового предприятия ориентирован, определяется ее целью и направлением всей деятельности промышленной организации, полученной из потребления, конкретными потребителями ее товаров (стоимости).

Роль и ценность маркетинговой политики заключаются в следующем (рис.1).

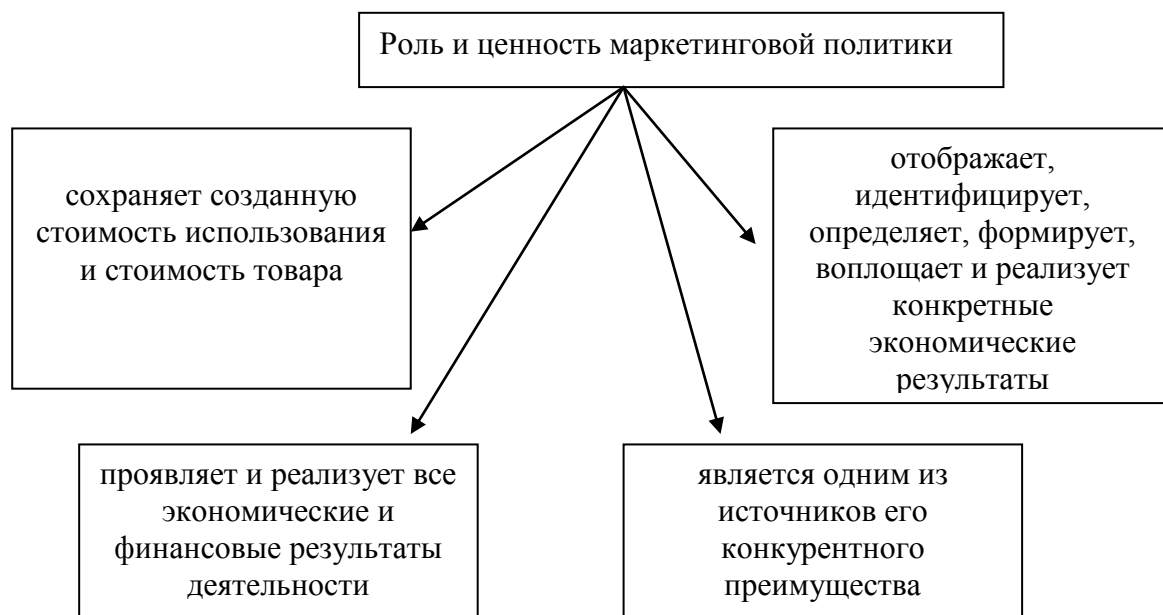


Рисунок 1 – Роль и ценность маркетинговой политики

Во-первых, маркетинговая деятельность торгового предприятия, являющаяся в определенном смысле продолжением производства, не просто сохраняет созданную стоимость использования и стоимость товара, но создает дополнительные, тем самым повышая свою общую стоимость.

Во-вторых, маркетинговая деятельность, направленная на коммерческое завершение маркетинга и материальное завершение производственной деятельности организации, одновременно отображает, идентифицирует,



определяет, формирует, воплощает и реализует не только конкретные экономические результаты (и их реальное воплощение) своей деятельности, но а также конкретные потребности конкретных потребителей.

В-третьих, маркетинговая деятельность торгового предприятия эффективна, поскольку в определенной степени она определяет и в конечном итоге проявляет и реализует все экономические и финансовые результаты деятельности промышленной организации.

В-четвертых, маркетинговая деятельность торгового предприятия как своего рода функциональная деятельность промышленной организации во всей цепочке и система создания товара (ценности) является одним из источников его конкурентного преимущества как напрямую (в пределах собственной организации), так и косвенным (в организация его экономических отношений и деловых отношений с партнерами) [11].

Управление сбытовой деятельностью – это анализ, планирование, организация и контроль сбытовой деятельности предприятия с целью наиболее полного удовлетворения нужд потребителей и получения выгоды для себя.

Процесс управления сбытовой деятельностью торгового предприятия может содержать следующие элементы (рис. 2).

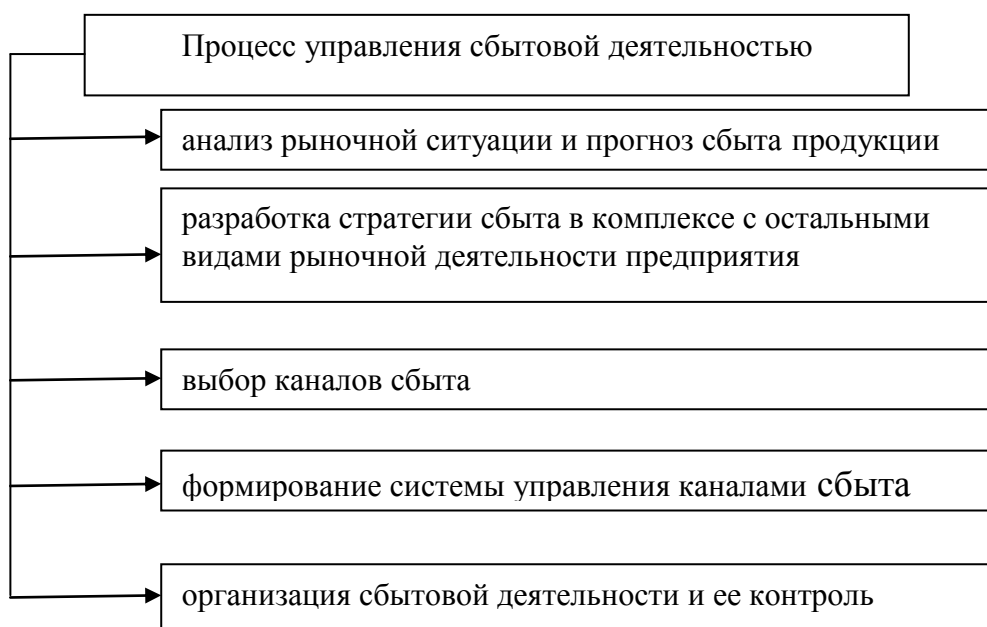


Рисунок 2 – Этапы управления сбытовой деятельностью

В процессе коммерческой деятельности торгового предприятия проблема сбыта решена уже на этапе разработки политики фирмы. Речь идет о выборе наиболее эффективной системы, каналов и методов маркетинга в отношении конкретных рынков. Разработка маркетинговой политики торгового предприятия направлена на определение оптимальных направлений и средств, необходимых для обеспечения наиболее эффективного осуществления товаров. Это предполагает разумный выбор организационных форм и методов маркетинговой деятельности, направленных на достижение намеченных окончательных результатов [3].

Развитию маркетинговой политики предшествует анализ продаж (анализ изменений фактического объема продаж по сравнению с планируемым, который показывает, как разные факторы влияют на разницу между фактическим и планируемым объемом продаж), оценка эффективности существующей системы продаж, как в целом, так и в отдельных ее компонентах, проводимых фирменной маркетинговой политикой в конкретных рыночных условиях.

Анализ – это не столько количественные показатели объемов продаж по товарам и регионам, сколько целый комплекс факторов, влияющих на объемы продаж (рис. 3) [18]:

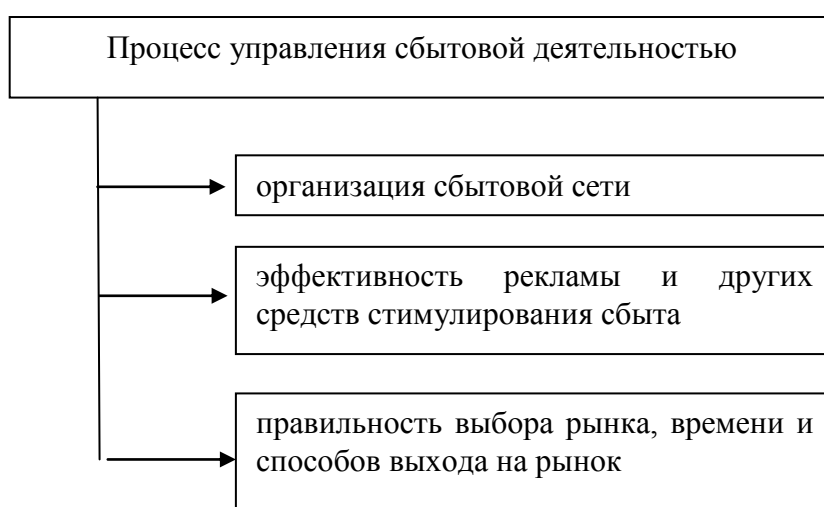


Рисунок 3 – Факторы, влияющие на сбыт

Анализ системы продаж включает в себя определение эффективности каждого элемента этой системы, оценку офиса продаж.

Анализ затрат торгового предприятия на распределение обеспечивает сравнение фактических себестоимости продаж по каждому каналу продаж и типа расходов с показателями плана с целью выявления необоснованных расходов, устранения потерь, возникающих в процессе товарного обращения, и повышения рентабельности функционирующей системы продаж. Организация продаж в маркетинговой системе играет очень важную роль в том смысле, что она обеспечивает обратную связь от производства на рынок, она является источником информации о спросе и потребностях потребителей. Поэтому разработка маркетинговой политики торгового предприятия является основой маркетинговой программы, как для каждого конкретного продукта, так и для производственного отдела в целом. Если расчеты основаны на том, что затраты на продажу нового продукта чрезвычайно высоки и не позволяют достичь определенного уровня рентабельности, руководство производственного отдела может решить не продолжать разработку и внедрение этого продукта.

Большое значение в формировании маркетинговой политики торгового предприятия имеет решение проблемы совершенствования методов работы с конечными пользователями. Основная роль в этом вопросе определяется сметной стоимостью внедрения технических средств для обслуживания клиентов торгового предприятия, компьютерного оборудования для регистрации товаров, поступивших на склады и проданных потребителям через розничную сеть или непосредственно со склада. В современных условиях без использования компьютерного оборудования и автоматизированных систем обработки информации практически ни одна компания не может обойтись, как большая часть с точки зрения торговых операций, так и небольшая. Поэтому при разработке маркетинговых программ торгового предприятия необходимо учитывать все затраты, необходимые для продажи продукта и его окупаемости [4].

Обоснованием эффективности маркетинговой политики торгового предприятия является многомерный расчет затрат на дистрибуцию и выбор на ее основе оптимального варианта для основных областей сбытовой деятельности на целевом рынке или его сегменте, например, предприятие может проводить экономические расчеты рентабельности продаж с различным количеством собственных торговых точек, эффективности организации торговых точек в других регионах.

Разработка и обоснование маркетинговой политики торгового предприятия предполагает решение следующих вопросов в отношении специально отобранного продукта или группы товаров (рис. 4) [6].

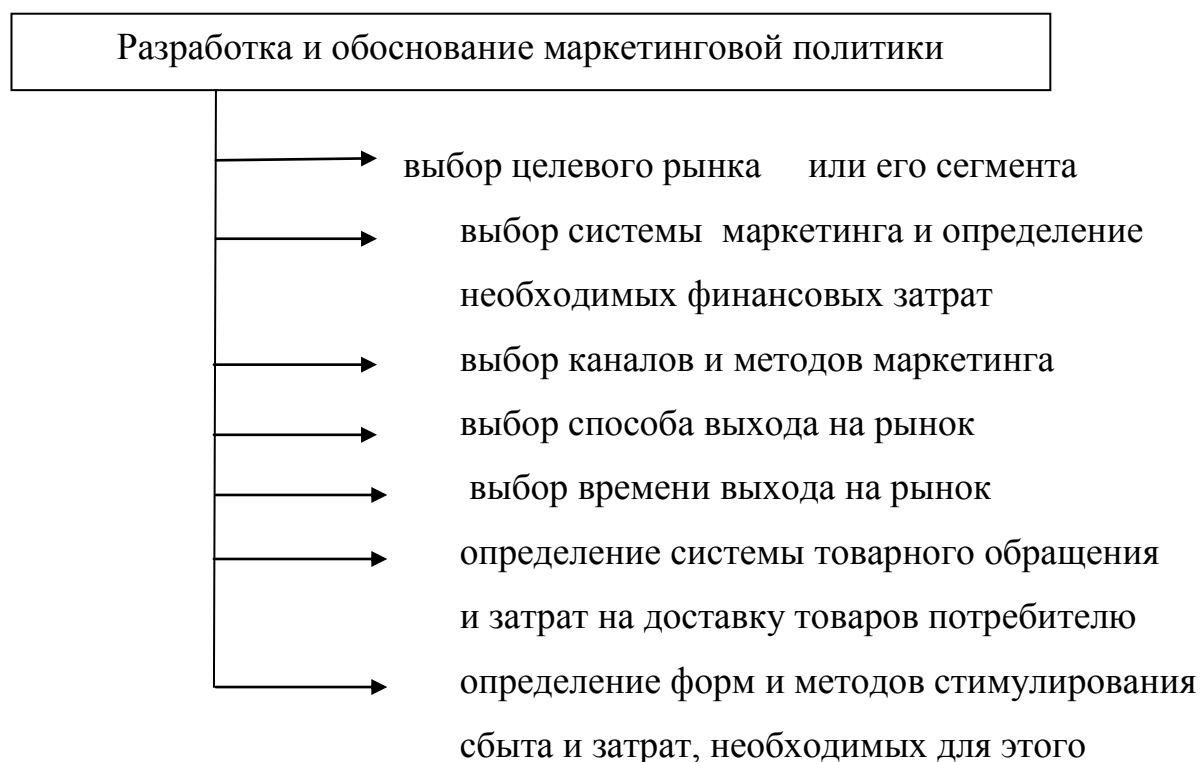


Рисунок 4 – Разработка и обоснование маркетинговой политики

Таким образом, маркетинг торгового предприятия является заключительным этапом деятельности предприятия и определяет общий уровень его эффективности.

Эффективная организация маркетинговой деятельности торгового предприятия предоставляет компании приток средств и открывает возможности для организации производства лучших продуктов.

Поэтому совершенствование управления маркетинговой деятельностью торгового предприятия является одной из важнейших задач современного предприятия, обеспечивающей его долгосрочное и прибыльное существование.

## 1.2 Принципы, формы и структура организации сбыта на предприятии

На сегодняшний день статус и роль сбыта у торгового предприятия значительно увеличиваются, так как больше внимания уделяется потребностям рынка. Из-за интеграции маркетинговых функций, осуществляется более глубокая и эффективная связь продаж с исследованиями рынка, планированием ассортимента продукции, инструментами связи (например, реклама). Характер работы по маркетингу изменений продуктов, потребности и удовлетворение покупателей, а не производитель товаров, выходят на первый план; производитель становится активным участником маркетинга торгового предприятия посредством широкого взаимодействия с работниками торговых организаций, занимается переподготовкой торгового персонала. С другой стороны, сотрудники отдела продаж, благодаря тесному взаимодействию с другими подразделениями маркетинговой службы, имеют доступ к более обширной репрезентативной информации о своих клиентах, что повышает эффективность коммерческих коммуникаций в бизнес-сети. Увеличение роли продаж в деятельности торгового предприятия требует некоторой реорганизации офиса продаж и реструктуризации в организации и управлении его деятельностью. Интеграция службы продаж в отделе маркетинга торгового предприятия может сопровождаться передачей определенных функций этой услуге (реклама, маркетинговые исследования, ценообразование, разработка новых продуктов, кредитная политика), поскольку ответственность за эти вопросы передается другим отделам маркетинга. В этой связи функции руководителей отдела продаж в операционных условиях несколько ограничены.

Их деятельность сосредоточена в рамках их отдела, они занимаются администрацией, формируют и контролируют планы продажи товаров, предоставления услуг клиентам, заключения контрактов на поставку товаров, работы с персоналом для обучения и оплаты торгового персонала. В то же время, наряду с сокращением оперативных обязанностей торгового предприятия, повышаются ответственность и стратегические обязанности по организации, планированию и контролю за деятельностью службы продаж.

Это вопросы стратегического планирования, контроля организационной дисциплины и качества деятельности торгового персонала. Организационная дисциплина в таких условиях должна основываться на принципах, представленных на рисунке 5.



Рисунок 5 – Принципы организационной дисциплины на торговом предприятии

– назначение полномочий – усложнение трудовых технологий, развитие специализации требует передачи определенных функций и работы подчиненным; с передачей полномочий необходимо также передать необходимые права;

– классификация работ – группировка работ в рамках перенесенных обязанностей;

- лица, имеющие один и тот же титул, могут выполнять совершенно разные задания и иметь разные обязанности;
- иерархические ограничения в способности контролировать деятельность подчиненных. Чем выше уровень иерархии управления (координация и контроль), тем меньше количество подчиненных и работа, как правило, надзорный менеджер должен делать [32]. Кроме того, организация продаж торгового предприятия охватывает мероприятия по формированию, отбору специалистов, задействованных в службе продаж, оценке качества и эффективности подчиненных, а также деятельности по материальным и моральным мотивам для персонала. Организация продаж торгового предприятия тесно связана с планированием, упорядочением всех работ во времени и пространстве и с их распределением среди сотрудников отдела продаж [24]. Основными элементами планирования сбыта на рисунке 6.



Рисунок 6 – Основные элементы планирования сбыта

Координация службы продаж торгового предприятия, взаимоотношений с внутренними подразделениями компании и внешними экологическими субъектами осуществляется с целью поддержания эффективного поведения системы продаж и обеспечения доставки продукции, необходимой потребителю, в нужное время, в требуемом количестве, в надлежащем количестве и установленном качестве. Основным инструментом и инструментом координации торгового предприятия является организационная форма, структура службы продаж, которая отражает размер фирмы, тип и ассортимент товаров, количество и местоположение покупателей, каналы сбыта, методы торговли, права и обязанности от превосходящий подчиненный уровень. В зависимости от сочетания этих факторов фирмы могут использовать следующие формы организации продаж: функциональные, региональные, товарные, промышленные, комбинированные.

Организация торговли торгового предприятия товарами формируется, когда планируется продавать товары широкого ассортимента и различную номенклатуру. Вся ответственность за планирование и разработку стратегий для реализации конкретного продукта или группы продуктов лежит на менеджере продуктов (группе продуктов). Менеджер по продажам организует разработку стратегии продаж, прогнозирования и оценки политики продаж, ценообразования и упаковки, рекламной и рекламной деятельности.

Менеджеры по продажам торгового предприятия определенного продукта или группы товаров и несут ответственность за формирование заказов и продажу товаров. Специалисты по маркетингу торгового предприятия конкретного продукта являются высококвалифицированными сотрудниками, компетентными в области характеристик, назначения и использования продуктов, имеющих опыт работы с клиентами.

Преимущество организации распределения товаров – возможность интегрированной координации продаж для определенного продукта или группы продуктов. Такая организация продаж подходит, прежде всего, для очень крупных



фирм, которые имеют большой оборот для каждой группы продуктов и для каждого типа продукта. Однако при расширении ассортимента товаров расходы на персонал значительно увеличиваются по мере роста числа сотрудников.

Объединенная торговля чаще всего используется организациями, которые активно расширяют деловую и торговую деятельность [33]. Комбинированная структура продаж торгового предприятия, как правило, более гибкая и имеет высокую готовность к новым требованиям для расширения ассортимента продукции, появления новых рынков, новых требований для клиентов. На практике используются различные комбинации организации сбыта, например, функциональный продукт, товарный рынок, регионально-функциональный. Взаимодействие и взаимозависимость производителя и потребителя на определенном рынке являются основными факторами при построении адаптивных организационных структур продаж [37]. Это связано с конкурентными условиями, которые появляются на рынке, а также с необходимостью того, чтобы маркетинговые организации эффективно адаптировались к постоянно меняющимся требованиям внешней среды.

Таким образом, любая организационная структура продаж торгового предприятия представляет собой сложную систему, которая имеет экономическое, коммерческое, социальное и техническое значение, как для производителей, так и для потребителей. Выбор такой структуры требует технико-экономического обоснования с учетом социально-экономических факторов ее взаимодействия с внешней средой, а также взаимодействия подразделений торговых организаций и каждого человека этой структуры с организацией.

Далее отметим следующее. Существует шесть видов продаж: прямые, косвенные, интенсивные, выборочные, целевые и невыгодные.

Прямой маркетинг широко распространен в продаже средств производства и реже – потребительских товаров.

Для продажи потребительских товаров используются косвенные продажи, которые представляют собой продажи товаров через торговые организации независимо от производителя.

Интенсивные продажи предназначены для продажи потребительских товаров, в том числе фирменных товаров.

Селективный маркетинг предполагает ограничение количества реселлеров. Он обычно используется для продажи товаров, требующих специального обслуживания, предоставления запасных частей, создания ремонтных мастерских, подготовки специального персонала.

Целевые продажи включают продажу товаров определенной товарной группе покупателей.

Нецелевые продажи используются, как правило, для всех потенциальных покупателей, поэтому для этого требуются большие рекламные расходы.

Продажа потребительских товаров также может осуществляться сотрудниками службы (продавцы или агенты). В задачи продавцов входят следующее [28] (рис. 7).



Рисунок 7 – Задачи продавцов торгового предприятия

Таким образом, сбытовая деятельность производственной или торговой организации является составной частью всей системы ее функциональной

деятельности, сложной функцией организации, поскольку маркетинг является средством достижения поставленных целей организации и конечной стадии определения вкусов и предпочтений клиентов. В процессе маркетинга определяется конечный результат работы организации, направленный на расширение сферы деятельности и максимизацию прибыли. Хорошо обоснованное формирование маркетинговой политики организации поможет обеспечить конкурентоспособность организации и ее самого существования в нынешней конкурентной среде.

Сбытовая деятельность включает реализацию определенных функций. Основными торговыми функциями коммерческого характера являются: непосредственная продажа и лизинг субъектом продажи (продукта, бренда) производственной организацией в качестве компонентов соответствующего акта (процесса) его взаимовыгодного обмена (покупки, продажи, аренды) другим субъект (покупатель, арендатор).

Осуществление этих функций означает признание и реализацию экономического содержания (стоимости и стоимости использования) объекта продажи (товаров, брендов) и сопровождается изменением формы его стоимости (от товара к денежным средствам) и соответствующая передача полномочий (полного или частичного) владения предметом. На момент продажи организация производства одновременно передает полное право собственности на нее. При предоставлении предмета обмена в аренду он передает (на определенный период времени) только определенные полномочия владельца – аренда и использование. Распространение в широком смысле предполагает проектирование и организацию сети продаж – сети каналов сбыта, которая определяет целевое направление функциональной деятельности торговой организации. Распределение непосредственно в качестве функциональной деятельности в рамках маркетинговой политики организации производства – это целенаправленное перемещение товаров и доставка товаров (стоимости) конкретным клиентам (потребителям). Особое

место в маркетинговой деятельности организации – это выбор соответствующего канала распространения. Канал продаж – это организация, занимающаяся продвижением и обменом товаров.

### 1.3 Система товародвижения и ее элементы

На сегодняшнем глобальном рынке продажи товаров иногда легче, чем доставка их потребителям. Фирмы должны выбирать наилучшие способы хранения и перемещения товаров и услуг, чтобы они были доступны потребителям в нужном ассортименте в нужное время и в нужном месте. Эффективность товарного обращения имеет большое влияние как на удовлетворение запросов клиентов, так и на стоимость производителя [40].

«Товароведение» – это деятельность по планированию, выполнению и контролю физического перемещения материалов, готовой продукции и связанной с ними информации с места их производства до места их потребления с целью удовлетворения потребностей потребителей и получения прибыли [19].

Основные цели процесса товарооборота сформулированы в области обеспечения требуемого уровня удовлетворения запросов клиентов и минимизации затрат на организацию и реализацию этого процесса. Из процесса товарного обращения потребители ожидают эффективной системы обработки заказов, наличия требуемых продуктов в своих запасах, возможности срочных поставок, быстрого выполнения гарантийных обязательств и надежного послепродажного обслуживания.

Коммерческая деятельность производственного предприятия обеспечивает выполнение организационных, коммерческих и технологических взаимосвязанных функций. Организационные и коммерческие функции связаны с установлением торговых отношений с покупателями и посредниками.

Технологические функции отражают содержание оперативной маркетинговой работы, связанной с товарными потоками.

Маркетинговая политика производственного предприятия включает в себя ряд элементов [16]:

1. Политика перемещения или распределения товаров:

- каналы распределения;
- формы товарного обращения (транзит, завод);
- формы прямого маркетинга;
- виды посредников;
- товарная спецификация посредников;
- подход к формированию числа посредников;
- метод выбора посредников;
- маркетинговые стратегии;

2. Ценовая политика:

- ценообразование на новые продукты на рынке;
- установление цен на товары, реализуемые на рынке в течение относительно длительного времени;

- ценовая стратегия в зависимости от типа рынка;
- -ценовая стратегия относительно конкурентов;

3. Договорная политика:

- виды контрактов, формы их заключения;
- минимальный и максимально возможный объем транзакций;
- условия контрактов;
- объем сделок, подлежащих рассмотрению старшим руководством;

4. Товарная политика:

- товарная номенклатура;
- ассортимент продукции;
- стратегия разработки новых продуктов;
- решение об использовании товарных знаков
- решение о маркировке и упаковке;

- уровень запасов готовой продукции на складах;
5. Политика сбора денег – способы погашения дебиторской задолженности:
- звонки;
  - личные визиты;
6. Политика формирования спроса и стимулирования сбыта:
- реклама;
  - обслуживание клиентов;
  - коммерческое кредитование;
  - скидки для постоянных клиентов;
7. Политика в области транспорта:
- вариант транспортировки продукции покупателю;
  - вид транспорта;
8. Продажи с точки зрения стратегического маркетинга:
- выбор стратегии покрытия рынка;
  - разработка стратегии конкурентных преимуществ для каждого сегмента рынка;
  - выбор маркетинговой стратегии в зависимости от стадии жизненного цикла продукта;
  - выбор критериев сегментации рынка;
  - выбор стратегии позиционирования товаров на рынке;
9. Организационные, материально-технические и другие аспекты продаж:
- в основном используемые формы и варианты оплаты товаров;
  - структура организации продаж и контроля;
  - подбор и размещение персонала в системе продаж;
  - система стимулирования и обучения торгового персонала;
  - система планирования продаж;
  - материально-техническая база;
  - складирование;

– выбор методов разработки планов продаж, расчет стандартов на запас готовой продукции, методы сбора и обработки информации о рыночных исследованиях и управлении рисками.

За последнее десятилетие многие фирмы и предприятия значительно сократили свои запасы и связанные с этим расходы, используя системы доставки «точно в срок». С помощью таких систем производители и торговые фирмы поддерживают очень небольшие запасы материалов и готовой продукции. Такие системы снабжения требуют точного прогнозирования, а также быстрой, частой и гибкой доставки, так что новые поставки производятся в нужное время. Тем не менее, эти системы позволяют добиться значительного снижения затрат на поддержание поставок и обработки. Постоянно сохраняя минимальные запасы сырья и готовой продукции, поставщики повышают эффективность товарного обращения, обеспечивая регулярное выполнение заказов клиентов. Решения о перевозке товаров оказывают решающее влияние на стоимость товарного обращения. Уровень цен на его товары, своевременность их доставки и состояние товара во время их прибытия в пункт назначения зависят от транспортной организации, услуги которой предприятие будет использовать. В конечном счете, все эти факторы влияют на удовлетворенность клиентов. Для использования преимуществ различных транспортных средств часто используется сочетание нескольких видов транспорта. Передающая компания может владеть собственным грузовым транспортом, обращаться к нанятому перевозчику, а также привлекать обычную организацию перевозчика. Постоянная часть затрат различна для разных видов транспорта, а зависимость затрат от объема предложения также различна. Следовательно, выбор вариантов транспортировки зависит от ряда факторов, которые необходимо учитывать предприятию. К числу наиболее важных относятся: характеристики продукта, характеристики точки отправления и пункта назначения, характеристики вида

транспорта, характеристики субъекта-перевозчика, транспортные издержки, хранение, упаковка и распределение управления со стороны отправителя.

Таким образом, требования к эффективному распределению распространяются на все элементы торгового комплекса. Продукт разработан и упакован таким образом, чтобы максимально облегчить доставку своих задач потребителю. Конкурентоспособные цены могут зависеть от способности предприятия обеспечивать надежные поставки, особенно в непредвиденных обстоятельствах.

#### Выводы по разделу один

Эффективность предприятия заключается в том, чтобы измерить усилия, ресурсы, потраченные на достижение определенных результатов. Основными факторами эффективности управления предприятием являются обладание достоверной информацией о системе экономических показателей предприятия, которые влияют на эффективную деятельность и деятельность предприятия.

Оценка сбытовой деятельности как фактора конкурентоспособности предприятия является основным критерием успешной экономической деятельности предприятия.



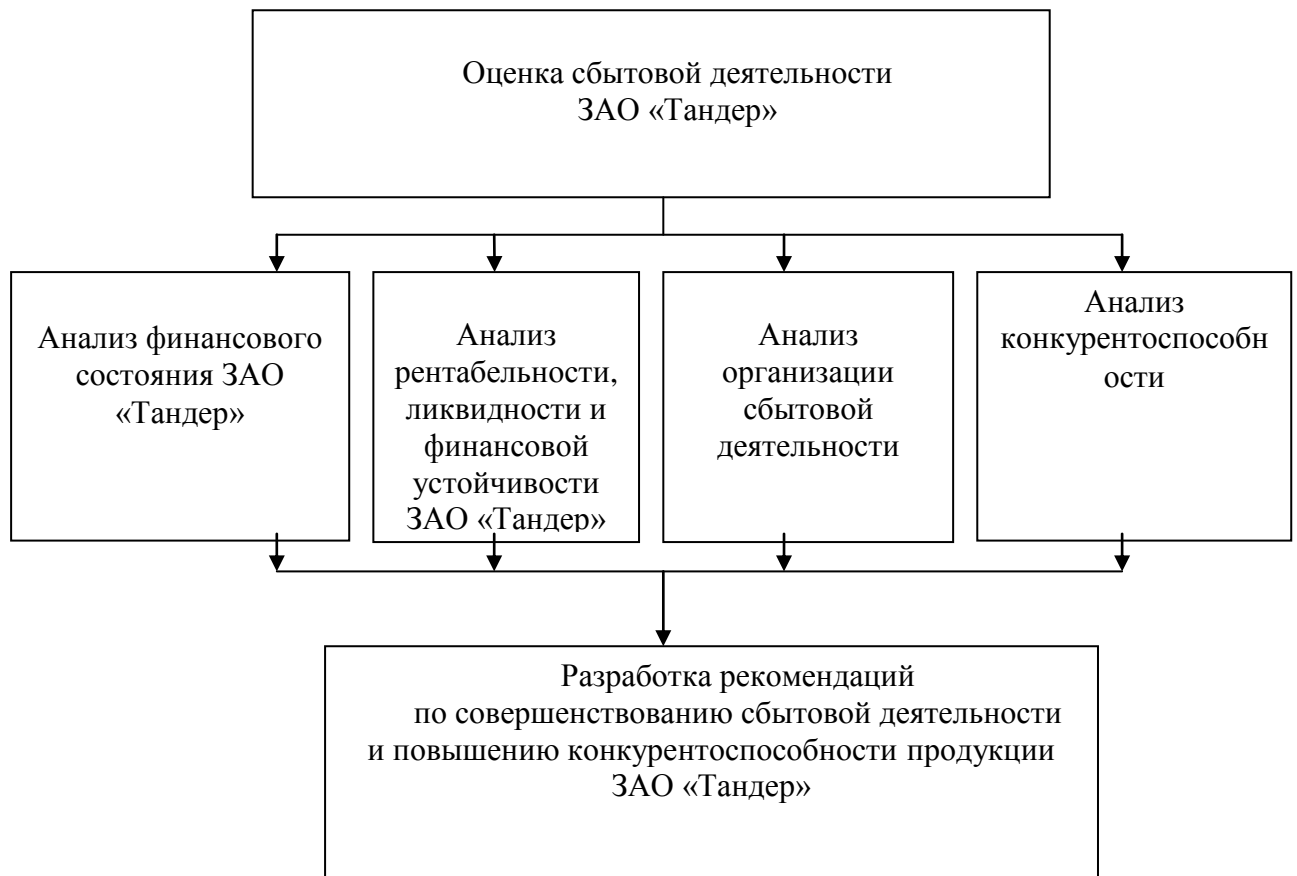


Рисунок 8 – Методика оценки сбытовой деятельности предприятия

Оценки сбытовой деятельности предприятия будет сделана в последующих главах.

## 2 ОРГАНИЗАЦИЯ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДЛЯ ЗАО «ТАНДЕР»

### 2.1 Краткая характеристика ЗАО «Тандер»

Компания ЗАО «Тандер» была основана в 1994 году в Краснодаре. Бизнес начинался с оптовых продаж небольшого ассортимента парфюмерии, косметики и бытовой химии. Постепенно компания продвигала товары через свою розничную сеть. К 1996 году в Краснодаре и Краснодарском крае насчитывалось около 30 торговых точек. Параллельно продолжался процесс становления компанией в качестве дистрибьютора ведущих мировых производителей в этой группе продуктов. В 1996 году компания начала продавать продукты питания.

Основной целью является координация и управление крупнейшей розничной сетью в России в формате «discounter» – «Магнит», который сегодня имеет более 5000 магазинов во всех регионах страны. Целью создания Общества является получение прибыли. Целевая аудитория «магазина возле дома» – это клиенты со средним доходом, что позволяет сети «Магнит» проникать в небольшие города и поселки.

Сеть магазинов «Магнит» является лидером рынка по количеству розничных объектов и услуг в России – 64 филиала, 1 представительство, более 5006 «домашних» магазинов и 93 гипермаркета и 210 магазинов косметики в более чем 1389 городах и поселках. В настоящее время открыто несколько десятков магазинов в месяц.

Более 140 000 сотрудников, которые своими силами предоставляют покупателям возможность приобретать качественные товары повседневного спроса по доступным ценам. Новые методы и технологии в области товарного обращения, продаж, финансов и кадровой политики, позволяющие эффективно управлять компанией и снижать цену товара для конечного пользователя.

Сеть дистрибьюторских центров по всей европейской части России, получающая товары от основных поставщиков и готовые к отправке в магазины.

Предприятие, которое имеет большой парк автомобилей и осуществляет междугороднюю перевозку грузов по всей европейской части России.

Около 640 наименований товаров под частной маркой.

В настоящее время в компанию входят следующие общества: ООО «Сельта», оказывающее транспортные услуги компании; ООО «Бест-Торг», ООО «Тандер-Магнит» и ООО «Тандер-Петербург», которые оперируют на рынках Москвы, Московской области и Санкт-Петербурга, а также ООО «Алкотрейдинг».

Основные виды деятельности:

- оптовая торговля продуктами питания (мясо, мясные продукты, молочные продукты, пищевые масла и жиры, сахар, кондитерские изделия, кофе, чай, какао, специи, рыба, морепродукты, детское питание, диетическое питание, мука, макароны, крупы, соль и др. продукты питания);
- оптовая торговля безалкогольными и алкогольными напитками;
- оптовая торговля чистящими средствами, парфюмерией и косметикой;
- розничная торговля в неспециализированных магазинах преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки и табачные изделия;
- прочая розничная торговля в неспециализированных магазинах;
- осуществление всех видов внешнеэкономической деятельности в порядке, установленном применимым законодательством;
- координация деятельности дочерних компаний (в частности, привлечение финансовых ресурсов и предоставление денежных средств дочерним компаниям);
- другие виды деятельности, которые не противоречат закону.

ЗАО «Тандер» известно на рынке как серьезный и надежный партнер, отличающийся отличной организацией работы и ориентацией на долгосрочное сотрудничество. Сеть супермаркетов «Магнит» сегодня является третьим по величине розничным торговцем в России, а также крупнейшей национальной сетью. Следует также отметить, что эта организация является одним из крупнейших налогоплательщиков в Российской Федерации.

Миссия компании – работать над улучшением благосостояния своих клиентов, снижением затрат на покупку товаров повседневного спроса и заботой о ресурсах компании, совершенствованием технологий и достойным вознаграждением сотрудников.

Цель компании: обеспечить высокую степень устойчивости и конкурентоспособности компании за счет поддержания систем жизнеобеспечения на соответствующем уровне, своевременных и качественных услуг, предоставляемых для адаптации к меняющимся требованиям верховенства закона и приоритетов потребителей.

Стратегические цели компании: достижение максимальной зоны покрытия сети магазинов «Магнит»:

Стратегическое направление – открытие магазинов в городах с населением менее 500 тысяч человек, где проживает 73 % городского населения России;

Целевая аудитория «магазина возле дома» – это клиенты со средним доходом, что позволяет сети «Магнит» проникать в небольшие города и поселки.

Поддержание лидирующей отрасли в области контроля над расходами.

Дальнейшее повышение эффективности логистической системы.

Принцип «Магнит» заключается в том, чтобы предоставить покупателю возможность быстро и выгодно приобретать широкий ассортимент продуктов питания.

## 2.2 Анализ финансового состояния ЗАО «Тандер»

### 2.2.1 Общая оценка финансового состояния ЗАО «Тандер»

Проведем факторный анализ основных экономических показателей ЗАО «Тандер».

Таблица 1 – Структура показателей результатов хозяйственной деятельности ЗАО «Тандер»

Показатели	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	% к итогу
Валовая прибыль, (ВП)	165365	37,8	542067	26,6	567544	20,0
Прибыль (убыток) от продаж, (ПП)	126248	28,9	500865	24,6	651124	22,9
Прибыль от операционных доходов, (ПОд)	126248	28,8	500865	24,6	651124	22,9
Внереализационная прибыль, (ВП)	-15722	0	-13817	0	-13264	0
Прибыль (убыток) до налогообложения (Пдо)	102057	23,4	478348	23,5	628871	22,1
Чистая прибыль, (ЧП)	58172	18,9	27266	0,7	358456	12,1
Итого	436120	100	2035594	100	2843855	100

Изменение прибыли от продаж за период:

$$\Delta\Pi = \Pi_{\text{тп}} - \Pi_{\text{пп}} \quad (1)$$

$$2015\text{г} - \Delta\Pi = 126\,248 - 149\,283 = -23\,035 \text{ тыс.руб.}$$

$$2016\text{г} - \Delta\Pi = 500\,865 - 126\,248 = 374\,617 \text{ тыс.руб.}$$

$$2017\text{г} - \Delta\Pi = 651\,124 - 500\,865 = 150\,259 \text{ тыс.руб.}$$

Влияние на прибыль изменений цен на проданные товары ( $\Delta\Pi_1$ ):

$$\Delta\Pi = S_{\text{тп}} - S_1 \quad (2)$$

$$2015\text{г} - \Delta\Pi = 799\,905 - 807\,880 = -7\,975 \text{ тыс. руб.}$$

$$2016\text{г} - \Delta\Pi = 1\,254\,412 - 816\,703 = 437\,709 \text{ тыс. руб.}$$

$$2017\text{г} - \Delta\Pi = 1\,292\,032 - 2\,041\,758 = -749\,726 \text{ тыс. руб.}$$

Влияние на прибыль изменений объема продаж продукции ( $\Delta\Pi_2$ ):

$$\Delta\Pi_2 = \Pi_{\text{III}} * k_1 - \Pi_{\text{III}} = \Pi_{\text{III}} (k_1 - 1) \quad (3)$$

$$2015\Gamma - k = 673\ 657 / 649\ 017 = 1,0380;$$

$$\Delta\Pi = 149\ 283 \times (1,0380 - 1) = 5\ 672,75 \text{ тыс. руб.}$$

$$2016\Gamma - k = 753\ 547 / 673\ 657 = 1,1186;$$

$$\Delta\Pi = 126\ 248 \times (1,1186 - 1) = 14\ 973 \text{ тыс. руб.}$$

$$2017\Gamma - k = 769\ 030 / 753\ 547 = 1,0205$$

$$\Delta\Pi = 500\ 865 \times (1,0205 - 1) = 10\ 268 \text{ тыс. руб.}$$

Влияние на прибыль изменений в объеме продаж продукции, обусловленных изменениями в структуре продукции ( $\Delta\Pi_3$ ):

$$\Delta\Pi_3 = \Pi_{\text{III}} * (k_2 - k_1) \quad (4)$$

$$2015\Gamma - k_2 = 807\ 880 / 798\ 300 = 1,0120;$$

$$\Delta\Pi_3 = 149\ 283 \times (1,0120 - 1,0380) = -3\ 881,3 \text{ тыс. руб.}$$

$$2016\Gamma - k_2 = 816\ 703 / 799\ 905 = 1,0209;$$

$$\Delta\Pi_3 = 126\ 248 \times (1,0209 - 1,186) = -12\ 334,4 \text{ тыс. руб.}$$

$$2017\Gamma - k_2 = 2\ 041\ 758 / 1\ 254\ 412 = 1,6277;$$

$$\Delta\Pi_3 = 500\ 865 \times (1,6277 - 2,5) = -436\ 905 \text{ тыс. руб.}$$

Изменение прибыли от продаж за счет изменения себестоимости в связи с изменением цен на потребляемые ресурсы ( $\Delta\Pi_4$ ):

$$\Delta\Pi = C_1 - C_{\text{тп}} \quad (5)$$

$$2015\Gamma - \Delta\Pi = 656\ 805 - 673\ 657 = 16\ 852 \text{ тыс. руб.}$$

$$2016\Gamma - \Delta\Pi = 687\ 804 - 753\ 547 = 65\ 743 \text{ тыс. руб.}$$

$$2017\Gamma - \Delta\Pi = 1\ 684\ 142 - 769\ 030 = 915\ 112 \text{ тыс. руб.}$$

Влияние на прибыль изменений себестоимости за счет структурных сдвигов в составе продукции ( $\Delta\Pi_5$ ):

$$\Delta\Pi_5 = C_{\text{III}} * k_2 - C_1 \quad (6)$$

$$2015\Gamma - \Delta\Pi = 649\ 017 \times 1,0120 - 656\ 805 = 0,2 \text{ тыс. руб.}$$

$$2016\Gamma - \Delta\Pi = 673\ 657 \times 1,0209 - 687\ 804 = -67,57 \text{ тыс. руб.}$$

$$2017\Gamma - \Delta\Pi = 753\ 547 \times 1,6277 - 1\ 684,42 = -5358,3 \text{ тыс. руб.}$$

Сложив величины изменения прибыли под влиянием каждого их факторов, получим суммарное выражение влияния всех факторов на прибыль от продаж продукции. Таким образом, влияние всех факторов на величину прибыли от продажи продукции  $\Delta\Pi$  составило:

$$\Delta\Pi = \sum_{I=1}^n \Pi_{i, 1} \quad (7)$$

2015г –  $\Delta\Pi = 7\,975 + 5\,672,75 + (-3\,881,3) + 16\,852 + 0,2 = 23\,035,0$  тыс. руб.

2016г –  $\Delta\Pi = 437\,709 + 14\,973 + (-12\,334,4) + 65\,743 + (-67,570) = 374\,617,0$  тыс. руб.

2017г –  $\Delta\Pi = 437\,709 + 14\,973 + (-12\,334,4) + 65\,743 + (-67,570) + (-5\,358,3) = 150\,259,0$  тыс.руб.

Таблица 2 – Факторы, вызвавшие изменение прибыли ЗАО «Тандер»

Факторы	2015 г.	Структура, %	2016 г.	Структура, %	2017 г.	Структура, %
Изменение цен	+7975	30	+437709	84,5	749726	+58,3
Объема продаж	+5672,75	21,3	+14973	3,0	10268,0	+0,5
Изменение структуры продаж	-388,3	-1,8	-12334,4	-0,45	-436905	-35,4
Изменение себестоимости за счет цен на потребляемые ресурсы	+16852	50,5	+65743	13	91522	+13,9
Изменение себестоимости продаж за счет изменения структуры продаж	+0,2	0	+67,57	-0,05	-5358,3	+79,3
Итого	+26618,65	100	+506023,0	100	+266609,3	100

Прибыль до налогообложения отражает общие финансовые показатели производственной и хозяйственной деятельности организации за отчетный период с учетом всех ее сторон, а наиболее важной составляющей этого показателя является прибыль от продажи товаров (рис. 9).

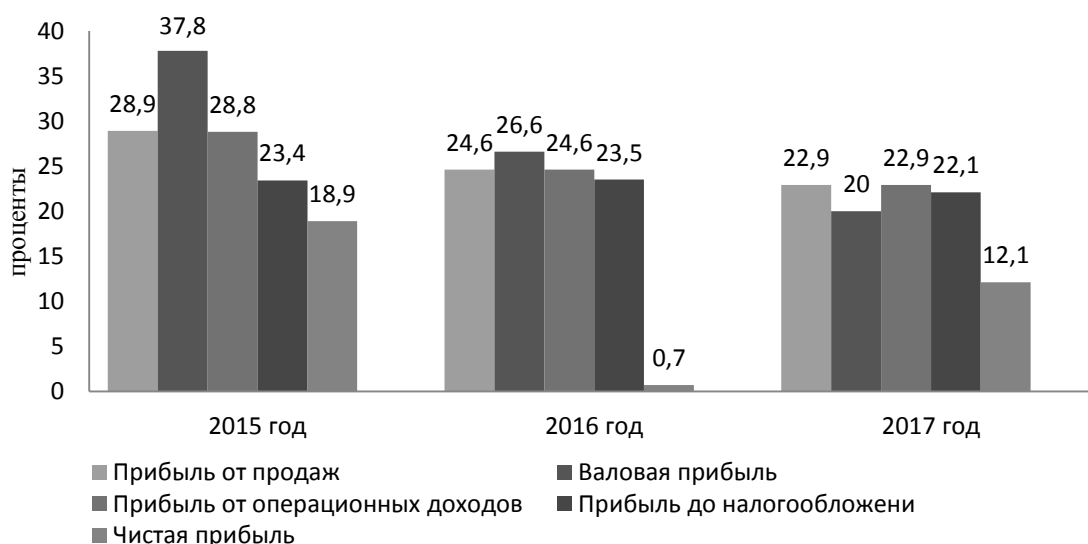


Рисунок 9 – Структура показателей результатов хозяйственной деятельности ЗАО «Тандер» (2015–2017 г.)

Из рисунка 6 следует, что наибольший удельный вес составляет прибыль от продаж – 22,9 %.

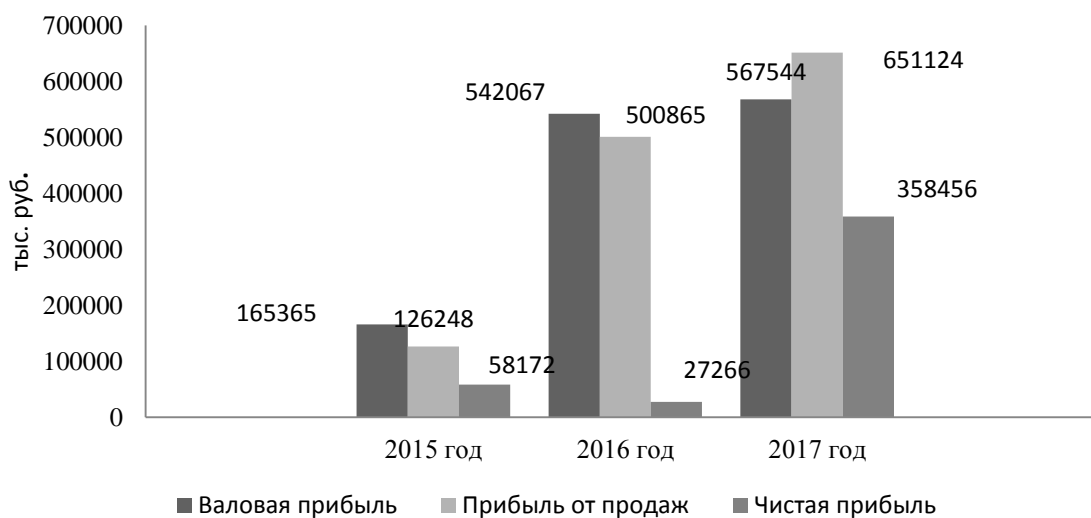


Рисунок 10– Динамика показателей результатов хозяйственной деятельности ЗАО «Тандер» (2015–2017 гг.)

На прибыль от продаж обычно влияет множество факторов, таких как изменения в продажах, структура продукта, цены реализации, тарифы на энергию и транспорт, а также уровень материальных и трудовых затрат.

Из рисунка 10 следует, что предприятие торговли имело максимальную прибыль от продаж в 2015 году и в 2017 году.



Рост объема продаж товаров оказал положительное и отрицательное влияние на величину прибыли для ЗАО «Тандер». Увеличение продаж прибыльных товаров приводит к пропорциональному увеличению прибыли. Если товары невыгодны, то при увеличении объема продаж сумма прибыли уменьшается.

Рисунок 11 показывает, что наибольший вес в увеличении прибыли был фактором изменения цен. Снижение прибыли объясняется изменениями объема продаж и изменениями себестоимости продаж в связи с изменениями в структуре продаж, но вес этого фактора составляет лишь 1,8 % и 0,06 % соответственно, и у них было незначительное влияние на снижение прибыли.

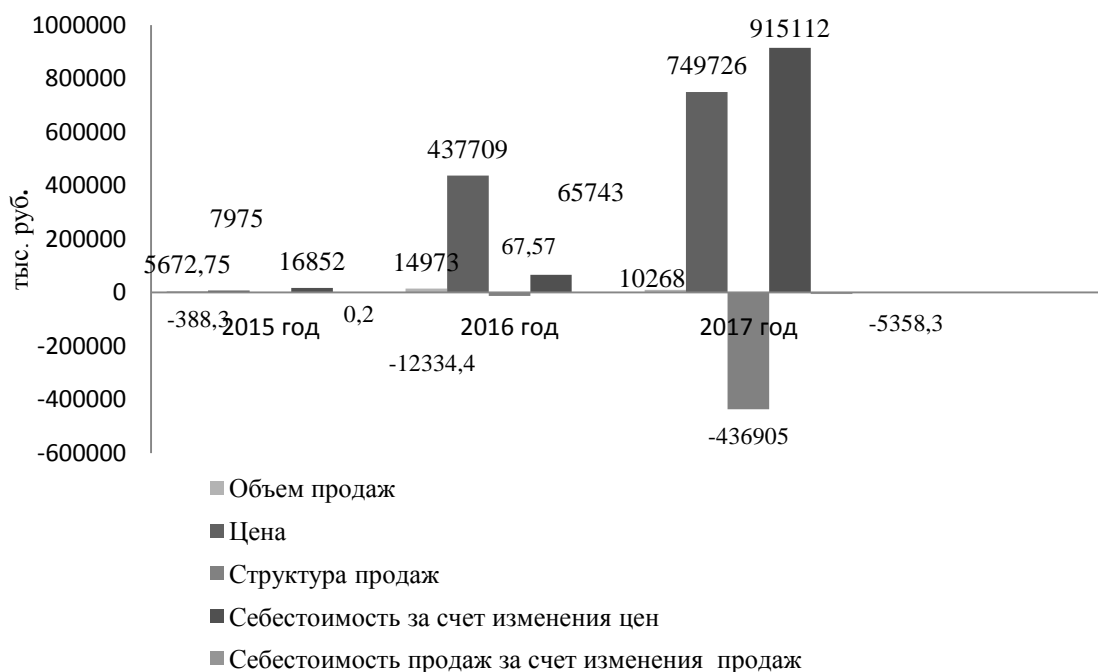


Рисунок 11 – Факторный анализ основных экономических показателей ЗАО «Тандер (2015–2017 гг.)

Структура продажи товаров сыграла отрицательную роль на показатель прибыли. В связи с этим считаем, что если увеличится доля более рентабельных товаров в общем объеме продаж, то и сумма прибыли возрастет, и наоборот, при увеличении удельного веса низкорентабельных или убыточных товаров общая сумма прибыли может уменьшиться. Расчет показателей показывает, что показатели прибыли ЗАО «Тандер» имеют тенденцию к росту (табл. 2).

Это связано с тем, что за время своего существования ЗАО «Тандер», с одной стороны, приобрело круг постоянных клиентов, который неуклонно расширяется, что приводит к увеличению продаж продукции, а с другой стороны, установило тесные связи с поставщиками, что позволяет приобретать необходимые товары со скидкой, тем самым снижая стоимость товаров. Но, несмотря на это, есть еще возможности повысить рентабельность.

## 2.2.2 Анализ рентабельности ЗАО «Тандер»

Анализ эффективности деятельности, который характеризуется показателем рентабельности ЗАО «Тандер» (табл. 3).

Таблица 3 – Бухгалтерский баланс в агрегированном виде за 2015–2017 гг.

Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	2017 г.
<b>Актив</b>	567580	880855	845458
Внеоборотные активы	294083	461181	433568
Оборотные активы, в т.ч.	273497	419674	411890
- запасы	82049	117509	123567
- долгосрочные дебиторы	0	0	0
- краткосрочные дебиторы	49230	81836	82378
- денежные средства	124424	188988	181232
- прочие оборотные активы	17794	31341	24713
<b>Пассив</b>	567580	880855	845458
Собственный капитал	447006	710219	659023
Долгосрочные обязательства	29026	46724	43644
Краткосрочные обязательства, в т.ч.	91548	123912	142791
- краткосрочные кредиты	1830	2974	3570
- краткосрочная кредиторская задолженность	89718	120938	139221
- прочие краткосрочные обязательства	0	0	0

Проанализируем показатели оборачиваемости (табл. 4).

Оборачиваемость запасов:

2015 г. –  $165\,365 / 82\,049 = 2,02$ ;

2016 г. –  $542\,067 / 117\,509 = 4,61$ ;

2017 г. –  $567\,544 / 123\,567 = 4,60$ .

Таблица 4 – Коэффициенты оборачиваемости

Показатель	Формула	На 31.12.2015 г.	На 31.12.2016 г.	На 31.12.2017 г.
Оборачиваемость запасов (коэффициент)	$V \div Z$	2,02	4,61	4,60
Оборачиваемость запасов в днях	$360 \div Z_{\text{дн}}$	178,2	78,1	78,3
Оборачиваемость ДЗ (коэффициент)	$V/DZ$	3,4	6,6	6,9
Оборачиваемость ДЗ в днях	$360 \div DZ_{\text{дн}}$	105,9	54,5	52,2
Оборачиваемость КЗ (коэффициент)	$V/KZ$	1,8	4,4	4,0
Оборачиваемость КЗ в днях	$360 \div KZ_{\text{дн}}$	200,0	81,8	90,0
Денежный цикл (цикл оборотного капитала)	$OZ_{\text{дн}} + O_{\text{дз}} - O_{\text{кз}}$			

Оборачиваемость запасов в днях:

$$2015 \text{ г.} - 360 / 2,02 = 178,2;$$

$$2016 \text{ г.} - 360 / 4,61 = 78,1;$$

$$2017 \text{ г.} - 360 / 4,60 = 78,3.$$

Оборачиваемость дебиторской задолженности:

$$2015 \text{ г.} - 165\,365 / 49\,230 = 3,4;$$

$$2016 \text{ г.} - 542\,067 / 81\,836 = 6,6;$$

$$2017 \text{ г.} - 567\,544 / 82\,378 = 6,9.$$

Оборачиваемость дебиторской задолженности в днях:

$$2015 \text{ г.} - 360 / 3,4 = 105,9;$$

$$2016 \text{ г.} - 360 / 6,6 = 54,5;$$

$$2017 \text{ г.} - 360 / 6,9 = 52,2.$$

Оборачиваемость кредиторской задолженности:

$$2015 \text{ г.} - 165\,365 / 91\,548 = 1,8;$$

$$2016 \text{ г.} - 542\,067 / 123\,912 = 4,4;$$

$$2017 \text{ г.} - 567\,544 / 142\,791 = 4,0.$$

Оборачиваемость кредиторской задолженности в днях:

$$2015 \text{ г.} - 360 / 1,8 = 200,0;$$

$$2016 \text{ г.} - 360 / 4,4 = 81,8;$$

$$2017 \text{ г.} - 360 / 4,0 = 90,0.$$

Денежный цикл (цикл оборотного капитала):

$$2015 \text{ г.} - 178 + 106 - 200 = 84,0;$$

$$2016 \text{ г.} - 78 + 54 - 82 = 50,0;$$

$$2017 \text{ г.} - 78 + 52 - 90 = 40,0.$$

Сокращение продолжительности финансового цикла в ЗАО «Тандер» показывает улучшение финансового состояния предприятия за анализируемый период, улучшение управления кредитором, дебиторской задолженностью и оборотными активами. Повысить платежеспособность и ликвидность. Чем меньше цикл оборота, тем быстрее возвращаются денежные средства.

Рассчитаем показатель деловой активности, в частности:

Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности:

$$2015 \text{ г.} - 49\,230 / 91\,548 = 0,54;$$

$$2016 \text{ г.} - 81\,836 / 123\,912 = 0,66;$$

$$2017 \text{ г.} - 82\,378 / 142\,791 = 0,58.$$

Данный показатель ниже 1, то говорит о дисбалансе и является негативным фактором.

Значительное превышение дебиторской задолженности над кредиторской свидетельствует о неплатежах потребителей. В данном случае может идти речь об оптовых покупателях в ЗАО «Тандер».

Позитивным является тот факт, что оборот кредиторской задолженности несколько ниже, чем оборот дебиторской задолженности. Превышение дебиторской задолженности по кредиторской задолженности означает утечку средств из хозяйственного оборота предприятия и в будущем может привести к необходимости привлечения дорогостоящих банковских кредитов и займов (рис. 12).



Рисунок 12 – Динамика показателей оборачиваемости

Далее проведем по данным бухгалтерского баланса в агрегированном виде и по данным за 2015–2017 гг., предоставленных ЗАО «Тандер» анализ рентабельности (табл. 3).

Рентабельность продукции, продаж.

$$РП = ПП \div В \quad (8)$$

$$2015г - 126\,248 / 799\,905 = 0,158;$$

$$2016г - 500\,865 / 1\,254\,412 = 0,400;$$

$$2017г - 651\,124 / 1\,292\,032 = 0,294.$$

Рентабельность собственного капитала.

$$РСК = ЧП \div С \quad (9)$$

$$2015г - 58\,172 / 522\,874 = 0,111;$$

$$2016г - 27\,266 / 522\,871 = 0,052;$$

$$2017г - 35\,8456 / 522\,871 = 0,686.$$

Рентабельность активов.

$$РА = ЧП \div ВБ \quad (10)$$

$$2015г - 58\,172 / 663\,888 = 0,0884$$

$$2016г - 27\,266 / 663\,888 = 0,041;$$

$$2017г - 358\,456 / 663\,888 = 0,540.$$

Показатели рентабельности – это важнейшие характеристики фактической среды формирования прибыли и дохода предприятий (рис. 13).

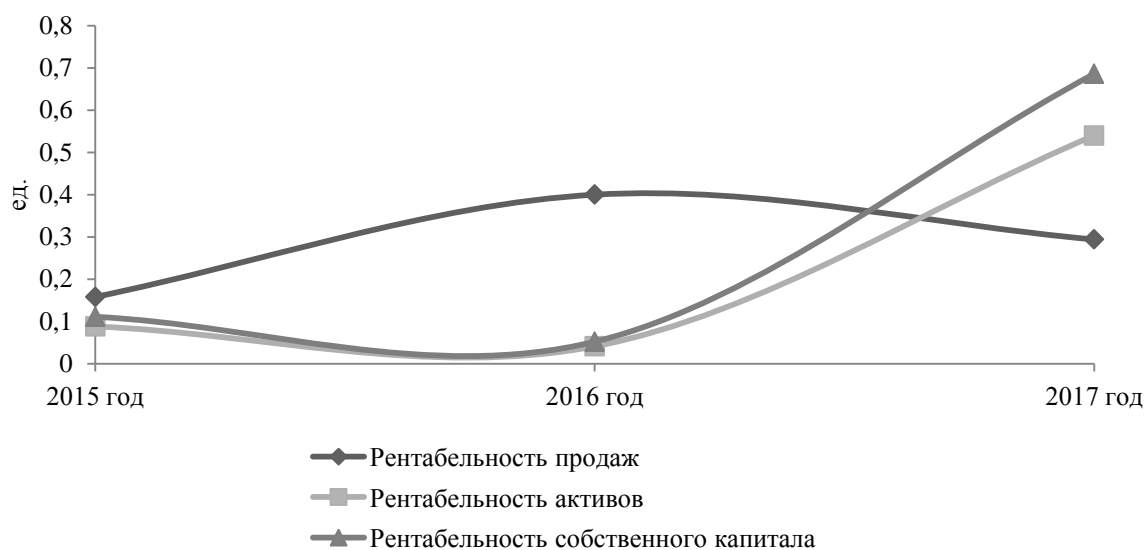


Рисунок 13 – Динамика показателей рентабельности ЗАО «Тандер» (2015–2017 гг.)

Рентабельность продукции, продаж характеризует эффективность текущей деятельности предприятия.

Таким образом, из расчетов видно, что эффективность деятельности ЗАО «Тандер» снизилась к концу периода (2017 г.). Экономический кризис, который затронул нашу страну в середине 2015 года, напрямую связан, на наш взгляд, с этим результатом (рис. 9). В то же время рентабельность активов, характеризующая эффективность использования ресурсов компании, имеет тенденцию к росту, что является положительным в деятельности торгового предприятия в конце анализируемого периода.

### 2.2.3 Анализ ликвидности и финансовой устойчивости

Стабильное финансовое положение – результат умелого, рассчитанного управления всем комплексом производственных и экономических факторов, определяющих результаты деятельности ЗАО «Тандер».

Понятие «стабильного финансового положения» является не только качественной характеристикой его финансов, но и количественным

измеримым явлением. Оценку финансового состояния можно получить различными методами с использованием различных критериев (табл. 5).

Таблица 5 – Показатели ликвидности и финансовой устойчивости

Показатель	Характеристика	Расчет
Уровень собственного капитала (Ск)	Отражает долю собственного капитала в структуре баланса. (рекомендуемое значение не менее 0,6)	Собственный капитал / Всего пассивов $СК \div П$
Соотношение заемного и собственного капитала (Кзс)	Указывает сколько заемных средств привлекло предприятие на один рубль вложенных в активы собственных средств (рекомендуемое значение менее 0,7)	Долгосрочные и краткосрочные обязательства / Собственный капитал (фактический) $ДО \div СК$
Коэффициент покрытия внеоборотных активов собственным капиталом (Кпск)	Отражает в какой степени внеоборотные активы предприятия финансируются собственным капиталом (рекомендуемое значение не менее 1)	Собственный капитал / Внеоборотные активы $СК \div ВА$
Коэффициент покрытия (текущая ликвидность) (Кп)	Отражает достаточность всех оборотных активов предприятия, которые могут быть использованы им для погашения своих краткосрочных обязательств (рекомендуемое значение от 1,00 до 2,00)	Оборотные активы / Краткосрочные обязательства $ОА \div КО$
Срочная ликвидность (Ксл)	Отражает возможность предприятия погасить свои краткосрочные обязательства в ближайший период времени (рекомендуемое значение от 0,2 до 0,4)	Денежные средства + краткосрочные финансовые вложения / Краткосрочные обязательства $(ДС + КФ_в) \div КО$
Показатели оценки ликвидности и рыночной устойчивости	Коэффициент автономии собственных средств (Касс) (>5,0)	Собственный капитал / Актив баланса $СК \div А$
	Обеспеченность запасов собственными оборотными средствами (Кзсос) (более 0,5)	Собственные оборотные средства / Запасы $C_{об} \div КО$

Рассчитаем показатели ликвидности и финансовой устойчивости на основе данных таблицы 3.

Уровень собственного капитала (Ск):

$$2015\text{г} - 447\,006 / 567\,580 = 0,788;$$

$$2016\text{г} - 710\,219 / 880\,855 = 0,806;$$

$$2017\text{г} - 659\,023 / 845\,458 = 0,779.$$

При нормативе не менее 0,6 можно говорить о том, что у ЗАО «Тандер» в своей деятельности использует в большей степени собственные средства, нежели заемные.

Соотношение заемного и собственного капитала (Кзс):

$$2015\text{г} - (29\,026 + 91\,548) / 447\,006 = 0,270;$$

$$2016\text{г} - (46\,724 + 123\,912) / 710\,219 = 0,240;$$

$$2017\text{г} - (43\,644 + 142\,791) / 659\,023 = 0,283.$$

При нормативе менее 0,7 характеризует финансовую устойчивость предприятия в анализируемом периоде 2015–2017 гг., и показывает, сколько заемных средств приходится на единицу собственного капитала.

Коэффициент покрытия внеоборотных активов собственным капиталом (Кпск):

$$2015\text{г} - 447\,006 / 294\,083 = 1,52;$$

$$2016\text{г} - 710\,219 / 461\,181 = 1,54;$$

$$2017\text{г} - 659\,023 / 433\,568 = 1,52.$$

При нормативном значении не менее 1 за весь анализируемый период у предприятия сохраняется высокая платежеспособность.

Коэффициент покрытия (текущая ликвидность) (Кп):

$$2015\text{г} - 273\,497 / 91\,548 = 2,99;$$

$$2016\text{г} - 419\,181 / 123\,912 = 3,38;$$

$$2017\text{г} - 433\,568 / 142\,791 = 3,04.$$

Коэффициент текущей ликвидности у ЗАО «Тандер» больше 2–3, то это свидетельствует о нерациональном использовании средств предприятия.



Срочная ликвидность (Ксл):

$$2015\text{г} - (124\,424 + 49\,230) / 91\,548 = 1,90;$$

$$2016\text{г} - (188\,988 + 81\,836) / 123\,912 = 2,18;$$

$$2017\text{г} - (181\,232 + 823\,378) / 142\,791 = 1,85.$$

ЗАО «Тандер» погашает свои краткосрочные обязательства в кратчайшие сроки.

Коэффициент автономии собственных средств (Касс):

$$2015\text{г} - 447\,006 / 567\,580 = 0,79;$$

$$2016\text{г} - 710\,219 / 880\,855 = 0,81;$$

$$2017\text{г} - 659\,023 / 845\,458 = 0,78.$$

Коэффициент больше значения 0,5, значит, у предприятия за анализируемый период наблюдается стабильное финансовое состояние.

Обеспеченность запасов собственными оборотными средствами (Кзсос):

$$2015\text{г} - 273\,497 / 82\,049 = 3,33;$$

$$2016\text{г} - 419\,674 / 117\,509 = 3,57;$$

$$2017\text{г} - 411\,890 / 123\,567 = 3,33.$$

Этот показатель отражает степень стабильности предприятия и показывает, насколько материальные запасы покрываются источниками финансирования собственного предприятия. Чем выше значение коэффициента, тем лучше для компании – это относится к ЗАО «Тандер». В течение анализируемого периода мы отмечаем повышение эффективности текущей деятельности предприятия. Результаты расчетов показывают, что эффективность использования активов и капитала увеличилась, что, безусловно, заслуживает положительной оценки. Рентабельность капитала была неравномерной (вверх). Увеличение собственного капитала и активов Тандера указывает на хорошую основу для предпринимательской деятельности в будущем.

### 2.3 Организация сбытовой деятельности на ЗАО «Тандер»

Проведем SNW – анализ ЗАО «Тандер». При SNW-анализе оценивается состояние внутренней среды предприятия по ряду позиций. Каждая позиция получает одну из трех оценок:

- 1) Сильная (Strength);
- 2) Нейтральная (Neutral);
- 3) Слабая (Weakness).

Ниже приведены результаты SNW-анализа для организации АО «Тандер» (табл. 6).

Главная задача деятельности АО «Тандер» – координация и управление крупнейшей торговой розничной сетью России в формате «дискаунтер» – «Магнит».

Таблица 6 – Среднерыночное состояние АО «Тандер»

Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
	Сильная (S)	Нейтральная (N)	Слабая (W)
Стратегия предприятия	X		
Бизнес-стратегии	X		
Организационная структура		X	
Финансы		X	
Продукт (услуги) как конкурентноспособность	X		
Структура затрат		X	
Дистрибуция как система реализации продукции (услуг)	X		
Информационная технология		X	
Инновации как способ к реализации на рынке продуктов (услуг)			X
Дополнительные стратегические позиции (с учетом специфики предприятия)		X	

В настоящее время в соответствии с Уставом основной деятельностью АО «Тандер» являются:

– оптовая торговля продуктами питания (мясо, мясные продукты, молочные продукты, пищевые масла и жиры, сахар, кондитерские изделия,

кофе, чай, какао, специи, рыба, морепродукты, детское питание, диетическое питание, мука, макароны, крупы, соль и др. продукты питания);

– оптовая торговля безалкогольными и алкогольными напитками;

– оптовая продажа чистящих средств, парфюмерии и косметики;

– розничная торговля в неспециализированных магазинах преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки и табачные изделия;

– прочая розничная торговля в неспециализированных магазинах;

– осуществление всех видов внешнеэкономической деятельности в порядке, установленном применимым законодательством;

– координация деятельности дочерних компаний (в частности, привлечение финансовых ресурсов и предоставление денежных средств дочерним компаниям);

– другие виды деятельности, которые не противоречат закону.

Предприятие разрабатывает бизнес-план, который содержит информацию о деятельности за текущий финансовый год.

Разработана стратегия, запланированные доходы и расходы, источники притока денежных средств, рынок сбыта, распределение кредитных ресурсов и ожидаемая прибыль.

Дальнейшее развитие сети сосредоточено на укреплении позиции сети «Магнит» в Уральском и Центральном регионах:

1) стратегия снижения цен на региональную экспансию;

2) наличие достаточных средств для обеспечения открытия не менее 250 магазинов в год;

3) поддержка ведущей отрасли в управлении затратами;

4) дальнейшее повышение эффективности логистической системы.

Миссия ЗАО «Тандер»: «Мы работаем над улучшением благосостояния наших клиентов, снижением стоимости покупки качественной бытовой продукции, заботой о ресурсах компании, совершенствованием технологий и вознаграждением сотрудников».

Корпоративный стиль анализируемой компании включает:

- товарный знак, который является названием компании – «Магнит»;
- эмблема компании – корпоративный слоган – «Всегда низкие цены».

Все больше покупателей предпочитают покупать товары с надписью на упаковке «для магазинов «Магнит»», потому что это выгодно.

Магазины «Магнит» по более низким ценам предлагают клиентам продукцию, изготовленную в соответствии со всеми требованиями к технологии. Сеть «Магнит» насчитывает более 2500 магазинов по всей России, что позволяет производить товары в больших количествах и дополнительно снижать себестоимость продукции. Кроме того, стоимость рекламы намного ниже, чем у производителей аналогичных продуктов.

Надежное качество. Продукция с надписью «для магазинов «Магнит»» производится ведущими российскими и зарубежными предприятиями («Галина Бланка», «Балтимор», «Вимм Билль Данн», «Лебедянский», «Балтимор», «Верес», «Южуралкондитер», «КХП Григоровича» и многими другими). Качество продукции подтверждено наличием всех необходимых сертификатов (табл. 7).

Кроме того, компания проводит ежемесячные проверки товаров под собственным брендом в крупных российских лабораториях.

Другим преимуществом этих продуктов является то, что они продаются только в сети магазинов «Магнит», а это значит, что нет возможности подделки.

Таблица 7 – Номенклатура и поставщики ресурсов АО «Гандер»

Основная группа	Номенклатура изделий	Основные поставщики
Основные товары	Продовольственные товары	Кофе: 1. Jacobs 2. Nescafé Свежие фрукты: Валенсия Экспресс. Консервированные продукты: Специи: MANUFACTURA, RAPADIMITRIOU S.A. Шоколад, чай, кофе: STANDART OT Молоко и молочные продукты

В рамках среднесрочной перспективы развития компания определяет следующие направления развития:

1. Дальнейшее расширение сети за счет увеличения охвата ключевых рынков присутствия, а также органического развития в наименее развитых регионах.
2. Разработка многоформатной бизнес-модели благодаря активному внедрению формата гипермаркета.
3. Формирование высокого уровня лояльности к бренду от ключевой аудитории.
4. Достижение и сохранение лидирующих позиций в отрасли с точки зрения затрат.

#### 2.4 Анализ конкурентоспособности продукции ЗАО «Тандер»

Основной целью предприятия является достижение максимальной эффективности его финансово-экономической деятельности и повышение имиджа как фактора конкурентоспособности. Это определяет уровень деловой активности и финансового положения предприятия.

Рассмотрим характеристики предприятий конкурентов.

X5 Retail Group N.V. – крупнейшая в России по объемам продаж продуктовая розничная компания. Работает под брендами «Пятерочка» и «Перекресток».

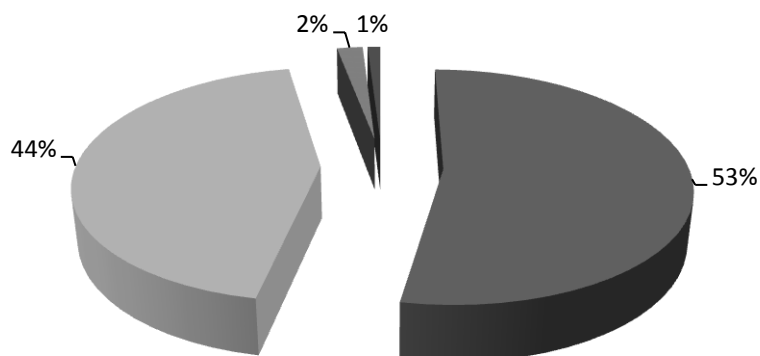
18 мая 2006 г. произошло слияние компаний «Пятерочка» и «Перекресток» с целью создания ведущей компании на рынке продуктовой розничной торговли России. X5 Retail Group представлена в 45 городах европейской части России и Урала, и так же в Украине, и управляет 1 372 магазинами, торговой площадью 1 063 тыс.кв. метров. Сеть включает в себя 1 039 магазинов «Пятерочка» формата «мягкий дискаунтер», 275 супермаркетов «Перекресток» и 58 гипермаркетов «Карусель». X5 Retail Group управляет 23 РЦ (в 11 городах) общей складской площадью 309 тыс.

кв. м. в Московской и Пермской областях, Санкт-Петербурге, Воронеже, Ростове-на-Дону и Казани. Metro Cash & Carry управляет 52 торговыми центрами в 35 регионах, суммарные торговые площади компании составляют 461,3 тыс.кв.м. Объем продаж по всему миру снизился на 3,6 % и составил 65,5 млрд. евро. Ашан управляет 38 торговыми объектами. 24 гипермаркета «Ашан» открыты в 11 регионах. Общая торговая площадь магазинов сети составляет около 386,6 тыс. кв.м. (табл. 8).

Таблица 8 – Конкурентная среда ЗАО «Тандер»

Наименование предприятия	Место расположения	Производимая продукция	Доля рынка, %
ЗАО «Тандер» и ОАО «Магнит»	Россия: Краснодар	Продовольственные и непродовольственные товары	52,83%
X5 Retail Group	Россия: Москва	Продовольственные и непродовольственные товары	43,62%
Metro Cash & Carry	Германия: Дюссельдорф Россия: Москва	Продовольственные и непродовольственные товары	1,24%
Ашан	Франция: Лилль Россия: Москва	Продовольственные и непродовольственные товары	2,29%
Итого			100%

Магазин «Магнит» является конкурентоспособным, так как продаваемые товары имеют высокое качество и являются ценными. В настоящее время магазин вошел в период активной конкуренции за рынки (рис. 14).



■ ЗАО «Тандер» и ОАО «Магнит» ■ X5 Retail Group ■ Ашан ■ Metro Cash & Carry

## Рисунок 14 – Структура конкурентной среды

Маркетинговая политика компании на рынке может быть определена как систематическое сохранение и увеличение (из-за конкуренции конкурентов) доли рынка. ЗАО «Тандер» в виде супермаркетов «Магнит» является конкурентоспособным по следующим преимуществам:

- 1) относительно низкие цены по сравнению с другими крупными продовольственными магазинами в городе;
- 2) квалифицированный и доброжелательный персонал;
- 3) минимальный временной убыток для поиска и покупки товаров;
- 4) дополнительные услуги;
- 5) широкий и демократичный ассортимент товаров, который будет представлен в торговом зале, предназначен для потребителей с разным уровнем доходов;

Конечно, все эти факторы играют решающую роль в конкуренции. Существование этой компании сильно зависит от внешних факторов.

Основным конкурентом организации является игрок на продовольственном рынке, такой как X5 Retail Group (Таблица 9).

Мы определяем конкурентоспособность в каждом изученном сегменте. Мы анализируем рынок продуктов конкурентов, выбираем продукты, которые больше всего покупают у клиентов ЗАО «Тандер» и его конкурентов.

Мы проанализируем продукт с аналогичным продуктом конкурентов. Все сравнительные данные будут введены в таблицу.

Сравнительная таблица анализа конкурентоспособности (оценка по 10-балльной шкале).

Оценка показателей конкурентоспособности показывает, что наиболее конкурентоспособным предприятием является АО «Тандер», его основным преимуществом является низкая цена, удобство расположения и скидки для дистрибьютора.

Таблица 9 – Сравнительный анализ конкурентных позиций ЗАО «Тандер»

Наименование параметра	Рейтинг важности параметра	ЗАО «Тандер» и ОАО «Магнит»	X5 Retail Group	Metro Cash & Carry	Ашан
Качество товара	9	2	3	4	1
Цена	10	4	2	1	3
Удобство расположения	4	4	2	3	1
Скидки дистрибьютеру	5	4	2	1	3
Быстрота обслуживания	7	3	4	2	1
Послепродажный сервис	6	3	1	3	2
Наличие сертификатов качества	8	2	3	3	1
Итоговое значение конкурентоспособности предприятия		149	123	113	85

Основным конкурентом ЗАО «Тандер» является X5 Retail group, основными преимуществами которого являются высокое качество товаров, наличие сертификатов качества. На основе данных таблицы 9 построим карту позиционирования (рис.15).

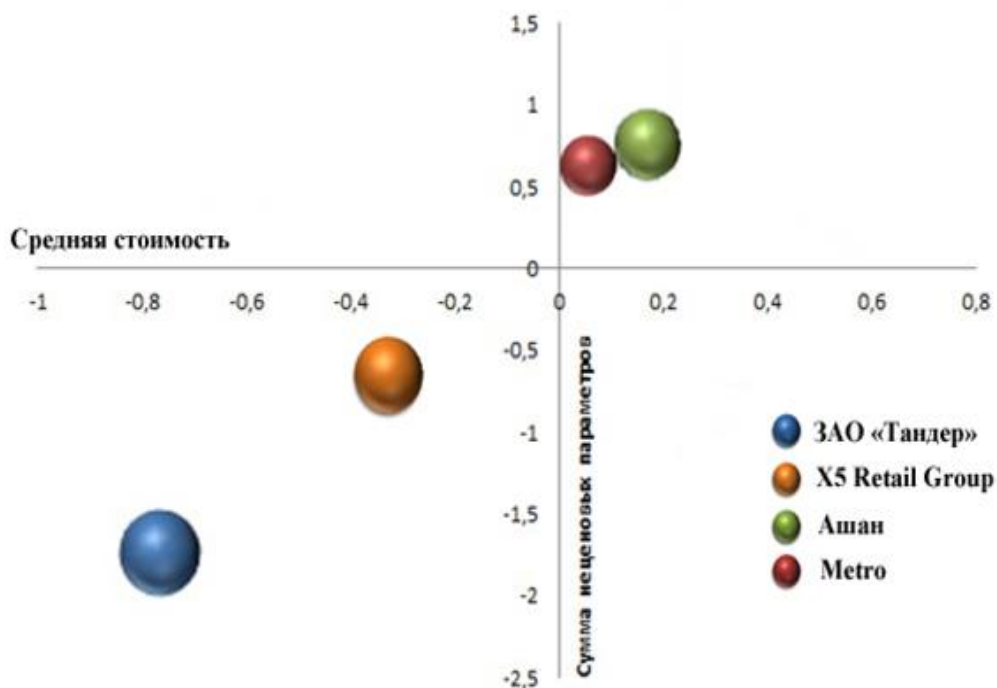


Рисунок 15 – Карта позиционирования



Рассмотрим недостатки и сильные стороны ЗАО «Тандер» (табл. 10).

Слабые стороны торговой активности для ОАО «Тандер» – проблемы качества продукции и товаров (качество ниже среднего).

Высокие показатели оборота, неэффективное использование производственных мощностей и мощностей, неэффективная деятельность в совместных предприятиях с западноевропейскими партнерами.

Таблица 10 – Матрица SWOT-анализа ЗАО «Тандер»

SWOT-анализ	Сильные стороны S	Слабые стороны W
		Известная торговая марка, рыночная структура отдела продаж.
Возможности O	SO-стратегия	WO-стратегия
Рост внутреннего рынка, выход на внешний рынок, поддержка правительства	Использование возможностей, благоприятствующих для выхода на международный рынок. Стратегическое направление – открытие магазинов в городах с населением менее 500 тыс. человек – где проживает 73% городского населения России	Рациональное использование торговых ресурсов.
Зарубежные рынки, конкуренция	Создание ритейлеров странах СНГ. Наличие достаточных средств, обеспечивающих открытие не менее 250 магазинов в год.	Создание совместных торговых сетей с западноевропейскими Партнерами.

Нельзя не отметить его сильные стороны это: известная торговая марка, наличие большого количества дилерских соглашений с известными фабриками, эффективная структура рынка отдела продаж, наличие собственного сайта и сервис-центра.

Стратегическое направление – открытие магазинов в городах с населением менее 500 тысяч человек, где проживает 73 % городского

населения России, разработка стратегии снижения цен на региональную экспансию.

#### Выводы по разделу два

Главная задача деятельности ЗАО «Тандер» – координация и управление крупнейшей торговой розничной сетью России в формате «дискаунтер» – «Магнит», которая на сегодняшний день насчитывает более 5000 магазинов во всех регионах страны. Целью создания Общества является извлечение прибыли. Целевая аудитория «магазина у дома» – покупатели со средним уровнем дохода, что дает возможность сети «Магнит» проникать в небольшие города и населенные пункты.

Предприятие торговли имело максимальную прибыль от продаж в 2015 году и в 2017 году. Рост объема продаж товаров оказал для ЗАО «Тандер» положительное и отрицательное влияние на сумму прибыли. Увеличение объема продаж рентабельных товаров приводит к пропорциональному увеличению прибыли. Если же товар является убыточным, то при увеличении объема продаж происходит уменьшение суммы прибыли.

В период с 2015 по 2017 год мы можем отметить повышение эффективности текущей деятельности предприятия. Результаты расчетов показывают, что показатели прибыли, безусловно, заслуживают положительной оценки.

Сокращение продолжительности финансового цикла в ЗАО «Тандер» показывает улучшение финансового состояния предприятия за анализируемый период, улучшение управления кредитором, дебиторской и оборотной активов. Повысить платежеспособность и ликвидность. Чем меньше цикл оборота, тем быстрее возвращается деньги.

Позитивным является тот факт, что оборот кредиторской задолженности несколько ниже, чем оборот дебиторской задолженности. Превышение дебиторской задолженности по кредиторской задолженности означает утечку средств из хозяйственного оборота предприятия и в будущем может

привести к необходимости привлечения дорогостоящих банковских кредитов и займов для обеспечения текущей производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Возврат активов, характеризующий эффективность использования ресурсов компании, имеет тенденцию к росту, что положительно сказывается на деятельности торгового предприятия в конце анализируемого периода. Увеличилась эффективность использования активов и капитала, что, несомненно, заслуживает положительной оценки. Рентабельность капитала была неравномерной (вверх).

Увеличение собственного капитала и активов ЗАО «Тандер» указывает на хорошую основу для предпринимательской деятельности в будущем.

ЗАО «Тандер» в виде супермаркетов «Магнит» является конкурентоспособным по следующим преимуществам:

- 1) относительно низкий уровень цен по сравнению с другими крупными продовольственными магазинами города;
- 2) квалифицированный и доброжелательный персонал;
- 3) минимальная временная потеря для поиска и покупки товаров;
- 4) дополнительные услуги;
- 5) широкий и демократичный ассортимент товаров, который будет представлен в торговом зале, предназначен для потребителей с разным уровнем дохода;

Но еще есть место, по нашему мнению, для принятия мер для дальнейшего улучшения экономической эффективности прибыли и повышения имиджа как конкурентного фактора ЗАО «Тандер» за счет продуманной, сбалансированной маркетинговой политике предприятия.

### 3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЗАО «ТАНДЕР»

#### 3.1 Рекомендации по совершенствованию сбытовой деятельности и повышению конкурентоспособности продукции ЗАО «Тандер»

В процессе управления конкурентоспособностью продукции торгового предприятия мы предлагаем следующие виды деятельности (рис. 16).



Рисунок 16 – Виды деятельности в процессе управления конкурентоспособностью

Далее предлагаем развивать стратегию конкуренции, позволяя организовать занять сильную позицию в конкурентной борьбе, определить основные конкурентные преимущества, определить основные принципы и ориентиры поведения предприятия на рынке, желательные характеристики состава потребителей, характер конкурентной борьбы.

Таким образом, предлагаем одну из трех конкурентных стратегий по М. Портеру. А именно стратегию лидерства в издержках – комплекс научно разработанных методических и управленческих решений, предусматривающих наиболее полное удовлетворение потенциальных покупателей за счет завоевания наилучшей позиции на целевом рынке

(рис. 17). Это обеспечивается значимым конкурентным преимуществом.

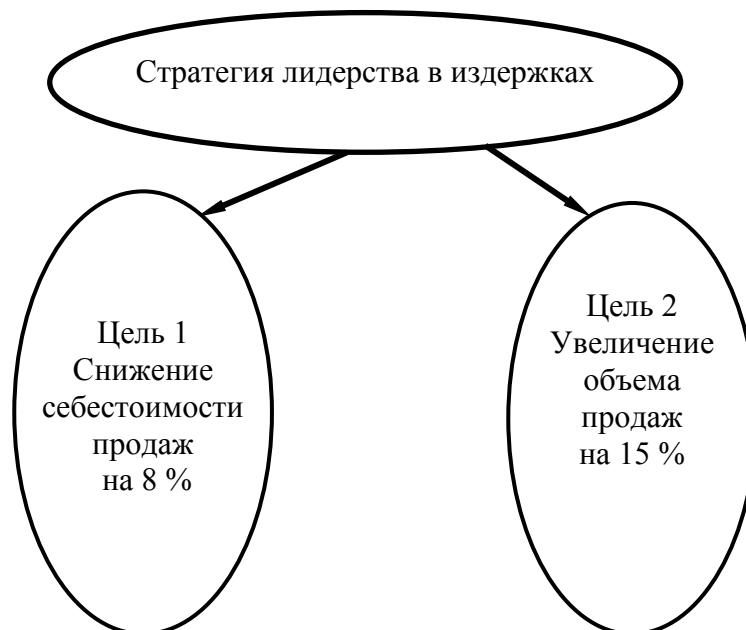


Рисунок 17 – Схема стратегии для ЗАО «Тандер»

При реализации рациональных стратегий в современной торговле, по нашему мнению, должны стать направления, отмеченные на рисунке 18.

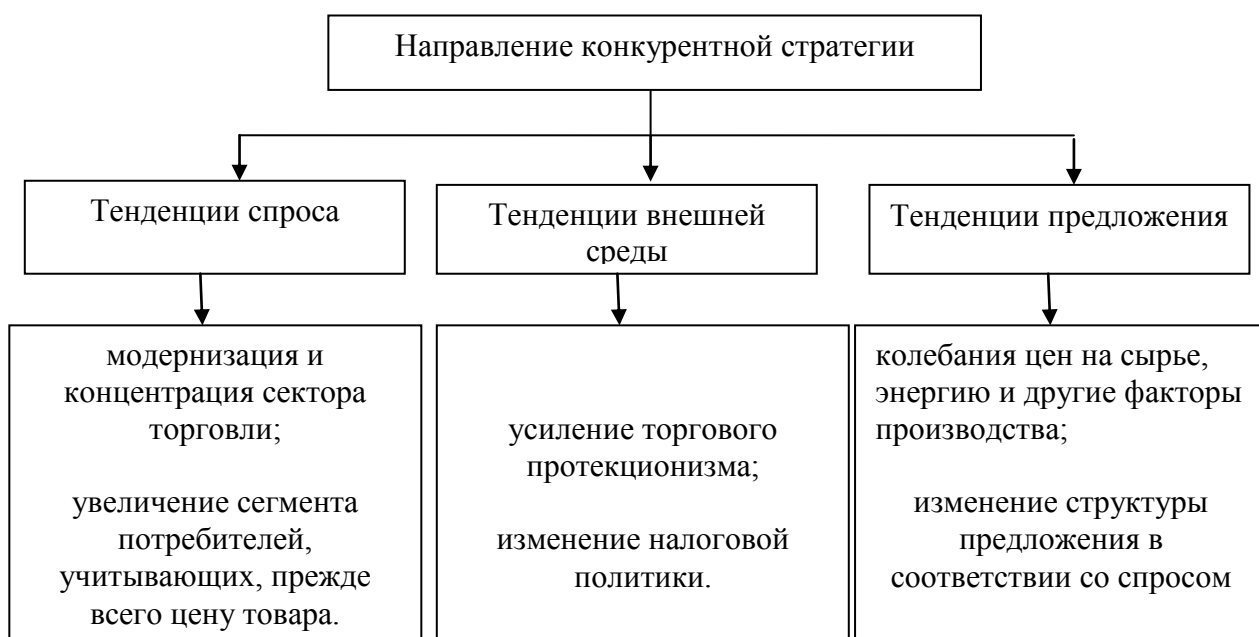


Рисунок 18 – Направления конкурентной стратегии

Мы считаем, что в случае ориентира при продаже для рациональных покупок продавец должен сосредоточить усилия на организации отображения товаров, продуманный расчет, придерживаться достаточно

стабильного диапазона, чтобы покупатели точно знали, что находится в этом магазине.

Упаковка товаров должна влиять на покупателя рационально, быть сильной, надежной. Ставка делается на оригинальность упаковки товаров, довольно широкий диапазон. Здесь расположение магазина имеет большое значение – на площади станции или возле остановки автобуса. Очень важно учитывать методы, выбор или перемещение товаров. Маркетологи заметили, что абсолютное большинство покупателей, которые вошли в большой магазин, идут вправо. Следовательно, их маршрут должен начинаться именно оттуда. Искусство заключается в том, что покупатель не чувствует, что он находится под давлением. К числу факторов, к которым чувствителен покупатель, относятся (рис.19, 20):

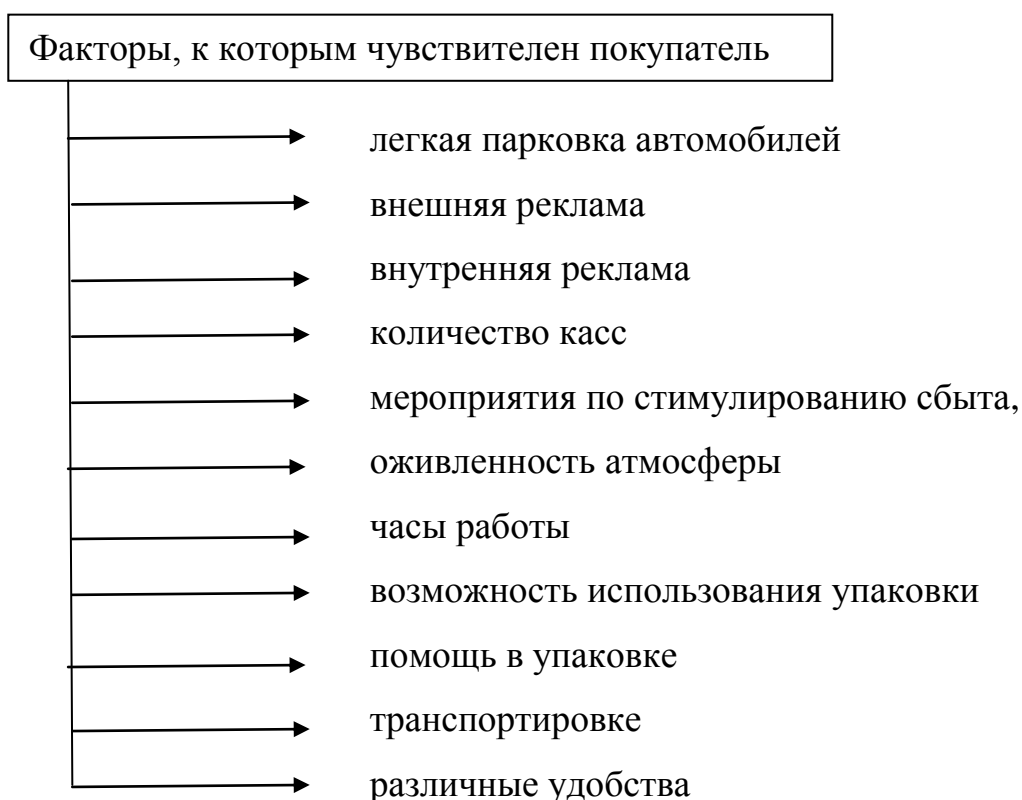


Рисунок 19 – Тактические мероприятия, к которым чувствителен покупатель

Единого универсального метода продажи нет, но есть ряд определенных мер, которые могут облегчить продажу.

Приоритет – это только цель – продать товар, добиться завершения сделки, получить заказ на поставку товара.

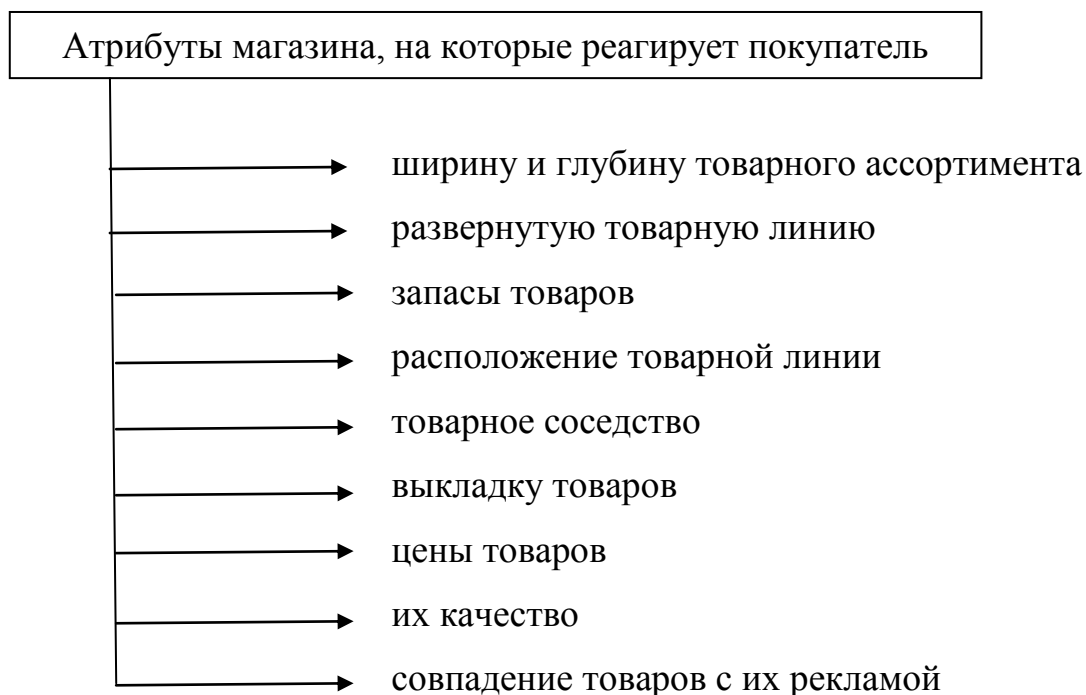


Рисунок 20 – Атрибуты магазина, на которые реагирует покупатель

Поэтому в акте продажи, по нашему мнению, следует выделить пять элементов (рис. 21):

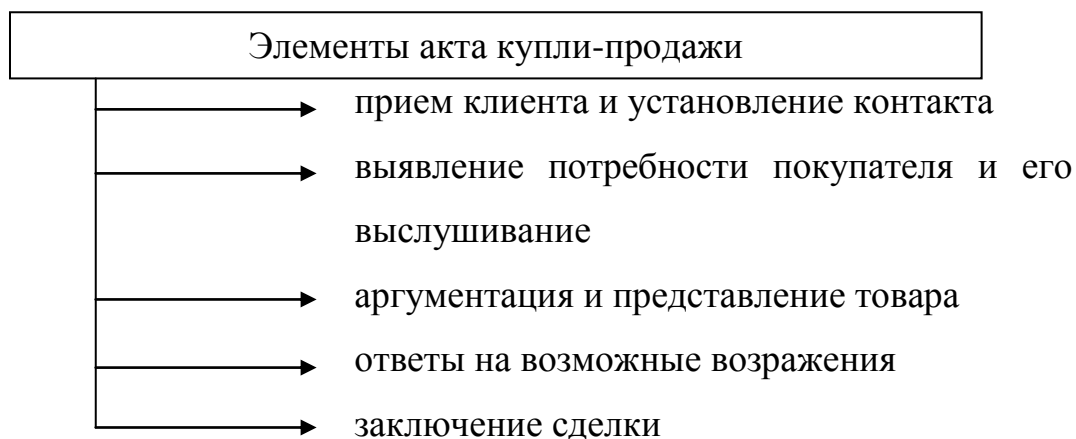


Рисунок 21 – Элементы акта купли-продажи

Считаем, что весьма важен эффективный мерчандайзинг. Поскольку при перемещении товара от уровня пола к уровню рук его продажа увеличивается на 34 %, от уровня рук к уровню глаз – на 63 %, а если переместить товар от уровня пола к уровню глаз, то его продажа увеличивается на 78 %.

### 3.2 Прогноз результатов мероприятий по совершенствованию сбытовой деятельности ЗАО «Тандер»

Оценка продавца (ОАО «Тандер») осуществляется не только на основе качества продукции, цены, но и в целом на основе его компетенции в решении проблем.

Мы считаем, что задачами управления конкурентоспособностью предприятия являются задачи, представленные на рисунке 22.



Рисунок 22 – Задачи управления конкурентоспособностью торгового предприятия

Механизм управления потенциалом конкурентоспособности предприятия представляет собой комплекс мер (изучение внешней и внутренней среды, постановка целей, изучение конкурентных преимуществ и другие факторы), предназначенные для решения вопросов обеспечения и развития конкурентоспособности предприятия и его эффективного использования. Потенциал конкурентоспособности отражает ориентацию и мобилизацию потенциала предприятия для реализации конкурентной стратегии и создания устойчивых конкурентных преимуществ.

Если ЗАО «Тандер» будет иметь конкурентные преимущества в результате предложенной нами конкурентной стратегии, это повлечет за



собой увеличение объемов продаж и, как следствие, увеличение прибыли. Мы предлагаем реализовать план мер по сокращению издержек в несколько этапов.

В соответствии с данными таблицы 1 во втором разделе, где мы видим увеличение объемов продаж с каждым годом и в среднем объемы продаж были увеличены в анализируемом периоде на 10 %, предлагаемым объемом продаж увеличить на 15 %.

Тогда рассчитаем размер прибыли, которую может получить наше торговое в результате увеличения объема продаж на 15 %. Расчет прибыли от продаж проведем на основе применения аналитического метода.

Выручка от продаж за 2017 год = 1 292 032 тыс. руб.

Предполагаем увеличение объема продаж на 15 %, тогда планируемый индекс объема продаж = 1,15.

Увеличением цен на реализуемый товар пренебрегаем, поскольку мероприятия входят поиск поставщиков с более низкими ценами на товар, а также удержание цен на товары.

Планируемая выручка от продаж = Выручка от продаж за предыдущий период x Индекс объема продаж.

$1\,292\,032 \times 1,15 = 1\,485\,800$  тыс. руб.

Себестоимость от продаж в 2017 году составила 726592 тыс. руб.

На основании предлагаемых мероприятий спланируем снижение себестоимости продаж на 8 %.

$726\,592 \times 0,92 = 668\,465$  тыс. руб.

Тогда планируемая прибыль от продаж составит:

$1\,485\,800 - 668\,465 = 817\,315$  тыс. руб. В 2017г – 651 124 тыс. руб. (рис. 23).

Наиболее распространенным показателем прибыльности торговых предприятий является отношение прибыли к обороту, которое характеризует долю прибыли в товарообороте.



Рисунок 23 – Динамика экономических показателей АО «Тандер», (2018–2019 гг.)

Использование разных показателей прибыли при определении уровня рентабельности продаж может значительно расширить аналитические возможности последнего показателя. Представляет интерес рассчитать уровень доходности в целом (балансовую) прибыль, а не только прибыль от продажи товаров.

Показатель доходности, рассчитанный как отношение балансовой прибыли к обороту, тесно связан с результатами текущей деятельности, может быстро меняться и, следовательно, представляет интерес для владельцев предприятия. Сравнение этих двух показателей позволяет выявить изменение пропорций в развитии предприятия. С увеличением выручки от продаж в 2017 году и увеличением прибыльности.

Таким образом, наиболее распространенный показатель рентабельности отражает зависимость прибыли и оборота. Цель его расчета – определить размер прибыли, которую организация торговли достигла из каждой денежной единицы торговли. Прогноз результатов реализации решения позволяет рассчитать рентабельность продаж и увидеть. Насколько она может увеличиться после принятия управленческого решения (рис. 24).



Рисунок 24 – Динамика прибыли и рентабельности от продаж  
АО «Тандер», (2018-2019 гг.)

$817\,315 / 1\,485\,800 = 0,550$  в 2018г.

$0,550 - 0,422 = 0,0128$ .

Уровень рентабельности повышается по сравнению с последним расчетным 2017 годом на 1,28 % (рис.24).

В нынешних рыночных условиях устойчивая деятельность торгового предприятия зависит от его внутренних возможностей и эффективного использования всех доступных ресурсов. Практика показывает, что одним из важнейших резервов прибыли является сокращение непроизводительных издержек и потерь. Непроизводительные расходы и убытки приводят к снижению эффективности деятельности торговой организации.

Чтобы увеличить объем продаж, необходимо увеличить количество своих клиентов. Поэтому имеет смысл увеличить рекламу и продвижение; например, увеличить количество рекламных щитов.

Особое внимание следует уделить планировке товаров. Необходимо отслеживать товары среди приобретенных продуктов с низкой текучестью, а также с низким уровнем рентабельности. Для более тщательного выбора поставщиков и покупки продуктов по более выгодным ценам имеет смысл проводить внутренние тендеры на приобретенные продукты.

Реализация предлагаемых мер по улучшению сбытовой деятельности ЗАО «Тандер» будет способствовать улучшению экономических показателей и, самое главное, повысит имидж компании как одного из основных факторов конкурентоспособности ЗАО «Тандер».

### Выводы по разделу три

Предлагаем развивать стратегию конкуренции, позволяя организовать занять сильную позицию в конкурентной борьбе, определить основные конкурентные преимущества, определить основные принципы и ориентиры поведения предприятия на рынке, желательные характеристики состава потребителей, характер конкурентной борьбы.

Таким образом, предлагаем одну из трех конкурентных стратегий по М. Портеру, а именно стратегию лидерства в издержках. Это к тому же комплекс научно- разработанных методических и управленческих решений, предусматривающих наиболее полное удовлетворение потенциальных покупателей за счет завоевания наилучшей позиции на целевом рынке.

На основе предлагаемой стратегии мы также определяем тактические мероприятия, которые позволят в полном объеме реализовать нашу стратегию. В рамках таких мероприятий считаем, что важен эффективный мерчандайзинг. При перемещении товара от уровня пола к уровню рук его продажа увеличивается на 34 %, от уровня рук к уровню глаз – на 63 %, а если переместить товар от уровня пола к уровню глаз, то его продажа увеличивается на 78 %.

У ЗАО «Тандер» будут созданы в результате предлагаемой нами конкурентной стратегии конкурентные преимущества, то это повлечет за собой увеличение объемов продаж и как следствие увеличение прибыли. В соответствии с данными таблицы 1 во втором разделе, где мы видим увеличение объемов продаж с каждым годом и в среднем объемы продаж были увеличены в анализируемом периоде на 10 %, предлагаемым объемом

продаж увеличить на 15 % себестоимость снизить на 8 %. Тогда рассчитаем размер прибыли, которую может получить наше торговое в результате увеличения объема продаж на основе применения аналитического метода.

В результате расчетов получаем эффект, который составит: увеличение прибыли на 166 191 тыс. руб., повышение рентабельности на 0,2 %.

Реализация предлагаемой стратегии, основанной на лидерстве по издержкам, будет способствовать улучшению экономических показателей и, самое главное, повысит имидж компании как одного из основных факторов конкурентоспособности ЗАО «Тандер».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенный по данным бухгалтерской отчетности за 2015–2017 гг. анализ сбытовой деятельности ЗАО «Тандер» позволил выявить следующее.

Главная задача деятельности ЗАО «Тандер» – координация и управление крупнейшей торговой розничной сетью России в формате «дискаунтер» – «Магнит», которая на сегодняшний день насчитывает более 5000 магазинов во всех регионах страны. Целью создания Общества является извлечение прибыли. Целевая аудитория «магазина у дома» – покупатели со средним уровнем дохода, что дает возможность сети «Магнит» проникать в небольшие города и населенные пункты.

Предприятие торговли имело максимальную прибыль от продаж в 2015 году и в 2017 году. Рост объема продаж товаров оказал для ЗАО «Тандер» положительное и отрицательное влияние на сумму прибыли. Увеличение объема продаж рентабельных товаров приводит к пропорциональному увеличению прибыли. Если же товар является убыточным, то при увеличении объема продаж происходит уменьшение суммы прибыли.

В период с 2015 по 2017 годы мы можем отметить повышение эффективности текущей деятельности предприятия. Результаты расчетов показывают, что показатели прибыли, безусловно, заслуживают положительной оценки.

Сокращение продолжительности финансового цикла в ЗАО «Тандер» показывает улучшение финансового состояния предприятия за анализируемый период, улучшение управления кредитором, дебиторской задолженностью и оборотными активами. Повысить платежеспособность и ликвидность. Чем меньше цикл оборота, тем быстрее возвращаются денежные средства.

Положительным считается тот факт, когда оборачиваемость кредиторской задолженности немного ниже оборачиваемости дебиторской задолженности. Превышение дебиторской задолженности по кредиторской

задолженности означает утечку средств из экономического оборота предприятия и в будущем может привести к необходимости привлечения дорогостоящих банковских кредитов и займов для обеспечения текущей производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Рентабельность активов, характеризующая эффективность использования ресурсов компании, имеет тенденцию к росту, что является положительным в деятельности торгового предприятия в конце анализируемого периода. Эффективность использования активов и капитала увеличилась, что, безусловно, заслуживает положительной оценки. Рентабельность капитала была неравномерной (вверх).

Увеличение собственного капитала и активов ЗАО «Тандер» указывает на хорошую основу для предпринимательской деятельности в будущем.

ЗАО «Тандер» в виде супермаркетов «Магнит» является конкурентоспособным по следующим преимуществам:

1) относительно низкий уровень цен по сравнению с другими крупными продовольственными магазинами города;

2) квалифицированный и доброжелательный персонал;

3) минимальная временная потеря для поиска и покупки товаров;

4) дополнительные услуги;

5) широкий и демократичный ассортимент товаров, который будет представлен в торговом зале, предназначен для потребителей с разным уровнем дохода;

6) современное оборудование, обеспечивающее высокое качество услуг;

7) реализация программ по стимулированию спроса;

8) наличие необходимой информации для пользователей, в том числе наличие в торговой зоне информационные табло, прайс-листы, рекламные материалы.

Но еще есть место, по нашему мнению, для принятия мер для дальнейшего улучшения экономической эффективности прибыли и

повышения имиджа как конкурентного фактора ЗАО «Тандер» за счет продуманной, сбалансированной маркетинговой политике предприятия.

Предлагаем развивать стратегию конкуренции, позволяя организовать занять сильную позицию в конкурентной борьбе, определить основные конкурентные преимущества, определить основные принципы и ориентиры поведения предприятия на рынке, желательные характеристики состава потребителей, характер конкурентной борьбы.

Таким образом, предлагаем одну из трех конкурентных стратегий по М. Портеру, а именно стратегию лидерства в издержках. Это к тому же комплекс научно-разработанных методических и управленческих решений, предусматривающих наиболее полное удовлетворение потенциальных покупателей за счет завоевания наилучшей позиции на целевом рынке.

На основе предлагаемой стратегии мы также определяем тактические мероприятия, которые позволят в полном объеме реализовать нашу стратегию. В рамках таких мероприятий считаем, что важен эффективный мерчандайзинг. При перемещении товара от уровня пола к уровню рук его продажа увеличивается на 34 %, от уровня рук к уровню глаз – на 63 %, а если переместить товар от уровня пола к уровню глаз, то его продажа увеличивается на 78 %.

У ЗАО «Тандер» будут созданы в результате предлагаемой нами конкурентной стратегии конкурентные преимущества, то это повлечет за собой увеличение объемов продаж и как следствие увеличение прибыли. В соответствии с данными таблицы 1 во втором разделе, где мы видим увеличение объемов продаж с каждым годом и в среднем объемы продаж были увеличены в анализируемом периоде на 10 %, предлагаемым объемом продаж увеличить на 15 % себестоимость снизить на 8 %. Тогда рассчитаем размер прибыли, которую может получить наше торговое в результате увеличения объема продаж на основе применения аналитического метода.

В результате расчетов получаем эффект, который составит: увеличение прибыли на 166 191 тыс. руб., повышение рентабельности на 0,2 %.



Реализация предлагаемой стратегии, основанной на лидерстве по издержкам, будет способствовать улучшению экономических показателей и, самое главное, повысит имидж компании как одного из основных факторов конкурентоспособности ЗАО «Тандер».

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Алексеева, А.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник / А.И. Алексеева, Ю.В. Васильев, А.В. Малеева, Л.И. Ушвицкий. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 672 с.
- 2 Баликоев, В.З. Общая экономическая теория: учебник для студентов, обучающихся по эконом. специальностям / В.З. Баликоев. – М.: Омега-Л, 2013. – 684 с.
- 3 Бардовский, В.П. Экономическая теория: учебник / В.П. Бардовский, О.В. Рудакова, Е.М. Самородова. – М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 400 с.
- 4 Бланк, И.А. Финансовый менеджмент: учебник / И.А. Бланк. – К.: Ника – Центр Эльга, 2016. – 450 с.
- 5 Бороненкова, С.А. Управленческий анализ: учебник / – М.: Финансы и статистика, 2014. – 384 с.
- 6 Васильева, Л.С. Финансовый анализ: учебник / Л.С. Васильева, М.В. Петровская. – М.: КНОРУС, 2013. – 412 с.
- 7 Габидинова, Г.С. Формирование источников финансирования компании / Г.С. Габидинова, Б.А. Хайруллин // Финансовый менеджмент – 2016. – № 3. – С. 21–27.
- 8 Гиляровская, Л.Т. Анализ о оценка финансовой устойчивости коммерческих организаций: учебник / Л.Т. Гиляровская. – М.: ЮНИТИ-ДАТА, 2015. – 160 с.
- 9 Готовчиков, И.Ф. Текущий контроль финансовой устойчивости и риска банкротства предприятий / И.Ф. Готовчиков // Финансовый менеджмент. – 2015. – № 1. – С. 4–11.
- 10 Грачев, А.В. Анализ и управление финансовой устойчивостью предприятия: учебник / А.В. Грачев. – М.: Финпресс, 2013. – 208 с.

11 Грачев, А.Н. Финансовая устойчивость предприятия. Критерии и методы оценки в рыночной экономике: учебник / А.Н. Грачев. – М.: Издательство «Дело и сервис», 2013. – 400 с.

12 Журавлева, Г.П. Экономическая теория. Микроэкономика: учебник / Г.П. Журавлева, Н.А. Поздняков, Ю.А. Поздняков. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 440 с.

13 Журавлева, Г.П. Экономическая теория. Макроэкономика – 1, 2. Метаэкономика. Экономика трансформаций: учебник / Г.П. Журавлева. – М.: Дашков и К, 2016. – 920 с.

14 Журавлева, Г.П. Экономическая теория. Микроэкономика – 1, 2. Мезоэкономика: учебник / Г.П. Журавлева. – М.: Дашков и К, 2016. – 934 с.

15 Донцова, Л.В., Никифорова Н.А. Комплексный анализ бухгалтерской отчетности: учебник / Л.В. Донцова. – М.: «Дело и сервис», 2015. – 304 с.

16 Дыбаль, С.В. Финансовый анализ: учебник / С.В. Дыбаль. – СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2016. – 304 с.

17 Ермолович, Л.Л. Анализ хозяйственной деятельности предприятий: учебник / Под ред. Ермолович Л.Л. – М.: Интерпресссервис, 2015. – 576 с.

18 Ионова, А.Ф. Финансовый анализ: учебник / А.Ф. Ионова, Н.Н. Селезнева. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2013. – 624 с.

19 Ковалев, В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности: учебник / В.В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 512 с.

20 Ковалев, В.В. Курс финансового менеджмента: учебник / В.В. Ковалев. – Москва: Проспект, 2014. – 480 с.

21 Крейнина, М.Н. Анализ финансового состояния и инвестиционной привлекательности акционерных обществ в промышленности, строительстве и торговле: учебник / М.Н. Крейнина. – М.: «ДИС», 2014. – 256 с.

22 Липчиу, Н.В. Эффективность использования оборотного капитала в организациях и направления ее повышения: учебник / Н.В. Липчиу, А.А. Юрченко // Экономический анализ. – 2017. – № 3. – С. 28–33.

- 23 Лапуста, М.Г. Финансы организаций (предприятий): учебник / М.Г. Лапуста, Т.Ю. Мазурина, Л.Г. Скамай. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 575 с.
- 24 Лисицина, Е.В. Статистический подход к коэффициентному методу в финансовом экспресс-анализе предприятия: учебник // Финансовый менеджмент. – 2016. – № 1. – С. 10–19.
- 25 Любушин, Н.П. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Н.П. Любушин. – М.: ЮНИТИ-ДАТА, 2014. – 354 с.
- 26 Любушин, Н.П. Анализ методов и моделей оценки финансовой устойчивости организаций / Н.П. Любушин, Н.Э. Бабичева, А.И. Галушкина // Экономический анализ. – 2015. – № 1. – С. 3–11.
- 27 Никулина, Н.Н. Финансовый менеджмент организации. Теория и практика: учебник / Н.Н. Никулина, Д.В. Суходоев, Н.Д. Эриашвили. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 511 с.
- 28 Остапенко, В.В. Финансы предприятия: учебник / В.В. Остапенко. – М.: Омега-Л, 2015. – 303 с.
- 29 Позднякова, В.Я. Экономический анализ: учебник / В.Я. Поздняков, В.М. Прудников. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 491 с.
- 30 Сажина, М.А. Экономическая теория: учебник / М.А. Сажина, Г.Г. Чибриков. – М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 608 с.
- 31 Салихов, Б.В. Экономическая теория: учебник / Б.В. Салихов. – М.: Дашков и К, 2016. – 724 с.
- 32 Скафтымов, Н.А. Экономическая теория (для бакалавров): учебное пособие / Н.А. Скафтымов. – М.: КноРус, 2013. – 464 с.
- 33 Слагода, В.Г. Экономическая теория: рабочая тетрадь / В.Г. Слагода. – М.: Форум, 2012. – 176 с.
- 34 Семененко, С. В. Теоретические основы формирования конкурентного потенциала торговой организации / С.В. Семененко // Молодой ученый. – 2015. – № 9. – С. 70–71.

35 Соколова, Л.С. Финансовое состояние предприятия: оценка и моделирование механизма управления / Л.С. Соколова // Справочник экономиста. – 2016. – № 9. – С.14–22.

36 Сысоев, Е.Ф. Структура капитала и финансовая устойчивость организации: практический аспект / Е.Ф. Сысоев // Финансы и кредит. – 2017. – № 22. – С. 24–29.

37 Сухаревский, А. Новая эра экономики // Эксперт. – 2016. – № 15. – С. 41.

38 Чаплина, А.Н. Менеджмент в торговле / А.Н. Чаплина. – Красноярск: КГТЭИ, 2013. – 325.

39 Хорин, А.Н. Анализ оборотного капитала // Бухгалтерский учет. – 2014. – № 6 – С. 23.

40 Федорова, Г.В. Финансовый анализ предприятия при угрозе банкротства: учебник / Г.В. Федорова. – М.: Омега-Л, 2014. – 272 с.

41 Фролова, Т.С. Инструменты и методы анализа финансовой отчетности. Ключевые элементы финансового анализа в интересах менеджмента: анализ операционной деятельности, анализ управления ресурсами компании, анализ прибыльности: доходы – расходы // Горячая линия бухгалтера. – 2013. – № 23 – С. 24– 29.

42 Хелферт, Э. Техника финансового анализа. Пер. с англ. под. ред. Л.П. Белых. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 2014. – с. 663.

43 Хромых, Н.А. Планирование величины оборотных активов с учетом теории жизненного цикла / Н.А. Хромых // Справочник экономиста. – 2016. – № 1. – С. 53–57.

44 Шаламов, Н.В. Финансовая устойчивость и эффективность предприятия / Н.В. Шаламов. – Челябинск, 2014. – 329.

45 Шеремет, А.Д. Теория экономического анализа / А.Д. Шеремет. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 638.