

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования «Южно-Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Прикладная экономика»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, директор  
ООО «РЕ Трэйдинг»

\_\_\_\_\_ А.Н. Монякова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, д.э.н.  
доцент

\_\_\_\_\_ Т.А. Худякова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

Повышение эффективности деятельности  
ООО «РЕ Трэйдинг»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ– 38.03.01.2021.274.ПЗ ВКР

Руководитель работы  
к.п.н, доцент

\_\_\_\_\_ В.В. Журавлев  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

Автор работы  
студент группы ЭУ-406

\_\_\_\_\_ А.П. Стародубова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

Нормоконтролёр,  
ст. преподаватель

\_\_\_\_\_ Н.В. Тихонова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

Челябинск 2021

## АННОТАЦИЯ

Стародубова А.П. Повышение эффективности деятельности ООО «РЕ Трэйдинг». – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-406, ПЭ, 2021, 96 с., 19 ил., 12 табл., библиогр. список 80 наим., 1 приложение, 17 л. раздаточного материала ф. А4.

В данном исследовании на основе анализа деятельности предприятия ООО «РЕ Трэйдинг» разработан план мероприятий, направленный на повышение эффективности его деятельности. Для выполнения финансового анализа были использованы документы бухгалтерской отчетности ООО «РЕ Трэйдинг» за период с 2016 по 2019 годы. Кроме этого в рамках исследования проведен анализ конкурентов, а также SWOT-анализ. Мероприятия, которые по прогнозу должны повысить эффективность деятельности компании, разработаны на основе итогов сравнения двух глобальных аспектов: стратегической позиции фирмы и результатов финансового анализа. Для обоснования эффективности планируемых решений в исследовании использованы методы финансового прогнозирования и планирования.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	9
1.1 Понятие эффективности деятельности современных предприятий .....	9
1.2 Методологические аспекты повышения эффективности предприятия .....	16
1.3 Направления повышения эффективности предприятия в сфере розничной продажи .....	26
2 АНАЛИЗ НАПРАВЛЕНИЙ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ В СФЕРЕ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ .....	36
2.1 Изучение зарубежного опыта повышения эффективности предприятий в сфере розничной торговли одеждой.....	36
2.2 Анализ отечественной практики повышения эффективности в сфере розничной торговли одеждой.....	42
2.3 Анализ эффективности деятельности ООО «РЕ Трэйдинг» .....	53
3 ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ООО «РЕ ТРЕЙДИНГ».....	67
3.1 Маркетинговое обоснование мероприятий, направленных на повышение эффективности ООО «РЕ Трэйдинг» .....	67
3.2 Расчет затрат на реализацию необходимых мероприятий .....	74
3.3 Эффективность мероприятий по совершенствованию деятельности ООО «РЕ Трэйдинг».....	78
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	83
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	88
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	95
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Бухгалтерская отчетность ООО «РЕ Трэйдинг».....	95
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Отчет о финансовых результатах ООО «РЕ Трэйдинг» .....	96

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы.** Повышение эффективности деятельности – и, как следствие, конкурентоспособности компаний – задача, от решения которой зависит успех развития в условиях рыночной экономики. Измерение и анализ эффективности важны для принятия обоснованных управленческих решений на всех уровнях экономики.

Эффективность является мерой как экономичности, так и результативности использования ресурсов – труда, капитала, земли, материалов, энергии, времени, информации, при производстве товаров и услуг, удовлетворяющих запросам и требованиям потребителей. Ее измерение может стимулировать улучшение текущей деятельности компании, внедрение и функционирование могут повысить производительность труда на 5–10% без внедрения дополнительных организационных изменений. Показатели эффективности помогают устанавливать реалистичные цели и контрольные точки для диагностики деятельности в процессе развития организации.

**Объектом исследования** является общество с ограниченной ответственностью «РЕ Трэйдинг» (далее ООО «РЕ Трэйдинг»). **Предметом исследования** является деятельность ООО «РЕ Трэйдинг».

**Цель выпускной квалификационной работы** – разработать решения, направленные на повышение эффективности деятельности компании ООО «РЕ Трэйдинг».

### **Задачи выпускной квалификационной работы:**

- дать понятие эффективности деятельности современных предприятий;
- рассмотреть методологические аспекты повышения эффективности предприятия;
- проанализировать направления повышения эффективности предприятия в сфере розничной торговли одеждой;

- провести анализ направлений повышения эффективности в сфере розничной торговли одеждой;
- рассмотреть зарубежный опыт повышения эффективности предприятий в сфере розничной торговли одеждой;
- выполнить анализ отечественной практики повышения эффективности в сфере розничной торговли одеждой;
- дать общую характеристику организации ООО «РЕ Трэйдинг»;
- провести анализ эффективности деятельности ООО «РЕ Трэйдинг»;
- составить маркетинговое обоснование мероприятий, направленных на повышение эффективности ООО «РЕ Трэйдинг»;
- произвести расчет затрат на реализацию необходимых мероприятий;
- оценить эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию деятельности ООО «РЕ Трэйдинг».

Работа состоит из введения, основной части, заключения и библиографического списка. В первой главе представлены теоретические аспекты повышения эффективности предприятия. Во второй главе проведен анализ основных направлений повышения эффективности в сфере розничной торговли одеждой, дана характеристика предприятия ООО «РЕ Трэйдинг» и представлена оценка эффективности деятельности. В третьей главе представлены практические аспекты повышения эффективности ООО «РЕ Трэйдинг» – проведено маркетинговое и финансовое обоснование предложенных решений, проанализировано их возможное влияние на эффективность деятельности компании. В заключении представлены выводы по работе в целом. Приложение содержит документы бухгалтерской отчетности.

Для выполнения работы использовалась экономическая литература, журналы, работы известных авторов: Александров А.К., Арбатская Е.А., Горфинсель В.Я., Зельцер Р.И., Рыжухина Е.Е., Сокова И.А. и других.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Понятие эффективности деятельности современных предприятий

Деятельность хозяйствующих субъектов часто происходит в условиях некоторой нестабильности, поэтому лица, управляющие предприятиями, должны обладать знаниями, необходимыми для оценки эффективности производственного процесса, а также связанных с ним факторов.

Для успешной деятельности и, в частности, выхода на внешние рынки, предприятия его развитие должно определяться вектором эффективности деятельности в условиях нестабильного рынка [1].

Для понимания термина эффективности относительно объекта или предмета можно рассмотреть факт исполнения хозяйствующим субъектом расходных обязательств при соблюдении целесообразного использования имеющихся ресурсов [30].

В широком смысле понятие эффективности можно трактовать как возможность достижения цели наиболее рациональными способами, так как, нахождение результативного метода для поставленных задач [22].

Российская научная школа при совокупном исследовании эффективности рассматривает отдельные группы показателей – обобщающие и частные. Обобщающие показатели характеризуют в целом эффективность деятельности хозяйства или использования ресурсов, к ним относятся доходность продаж, рентабельность активов и капитала. К частным показателям относятся скорость оборота оборотных средств, результативность кадров, показатели фондоотдачи, отношение стоимости материальных затрат к стоимости продукции [45].

Эффективность в совокупности служит для характеристики продуктивности деятельности организаций.

Обобщенность эффективности выражается в отношении экономического результата к затратам, то есть в систематике расчета этого показателя. У специали-

стов не сложилось единого мнения о методике оценки эффективности деятельности организации и использовании показателей для ее оценки, более того различные авторы по-разному трактуют это понятие [59]. Эта ситуация порождает проблему идентичности и делает затруднительными попытки систематизировать методологии оценки и анализа эффективности. В процессе исследования темы эффективности деятельности предприятия имеет смысл, в первую очередь, ознакомиться с наиболее распространенными взглядами на интерпретацию изучаемого понятия (таблица 1).

Таблица 1 – Основные подходы к определению понятия «эффективность деятельности организации»

Автор	Определение
Т.Г. Гурнович	как характеристика деятельности отражает отношение результата как одного из элементов деятельности ко всем ее другим элементам ценностям, потребностям, целям и средствам (затратам) [24]
Б.А. Нефедов	представляет собой показатель, характеризующий экономический потенциал (устойчивость к обновлению) в текущем периоде и способность получать необходимый результат, позволяющий ему осваивать за определённые сроки закономерное число изделий, востребованных рынком и обеспечивающих выживание и развитие предприятия (способность к обновлению) [54]
А.С. Варганов	оценочная характеристика результата какого-либо процесса, например, функционирования, использования, управления, развития, отражающая степень достижения поставленной цели или задачи [15]
Л.Л. Зайончик	комплексная оценка эффективности функционирования системы определяют три показателя: результативность, ресурсоемкость и оперативность [31]
С.А. Щербакова	степень достижения цели организации. Такой подход оказывается эффективным, когда цели конкретны, измеримы и охватывают широкий спектр деятельности организации [79]
И.В. Романенко	свойство, связанное со способностью организации формулировать и достигать цели в соответствии с предъявляемыми потребностями в виде результатов, соотношенных с затратами, путем использования соответствующих средств и с учетом условий ее функционирования [63]

Профессор В.В. Ковалёв, описывая эффективность деятельности, взаимосвязывает продуктивность и материальные ресурсы. По его мнению, «эффективность – это соотношение между полученным результатом и некоторой характеристикой фактора (ресурса), использованного для достижения данного результата» [41].

О.С. Иванилов считал, что для наибольшей эффективности деятельности хозяйствующих субъектов необходима теснейшая взаимосвязь таких компонентов,

как используемые технологии, методы получения результата и условий, в которых происходит рабочий процесс сотрудников [34].

Э.И. Крылов рассматривал вопрос изучения эффективности в качестве отдельной задачи экономической науки. С его точки зрения, эффективность есть совокупный результат взаимосвязанный с каждым элементом, позволяющим достичь намеченного результата. Исследователь ставил знак равенства между понятиями «эффективность» и «результативность» и, следовательно, приближал термин к значению «экономическая эффективность», не соотнося его с расходами и финансовыми итогами [47].

Следующие рассматриваемые авторы, Моляков Д.С. и Шохин Е.И., при рассмотрении темы эффективности хозяйствующего субъекта учитывают так же и общественную полезность деятельности, а не исключительно лишь интересы организации. В соответствии с авторами, для эффективной производственной деятельности необходимо целесообразное использование производственных ресурсов: финансовых, технических, трудовых, материальных. Для оценки эффективности используются показатели оборачиваемости оборотных средств, материалоемкости продукции, фондоотдачи, производительности [53].

Резюмируя перечисленные выше точки зрения на понятие «эффективность деятельности организации», можно представить это понятие как отношение результатов, в именно доходности, прибыли, производительности труда, то есть, в целом, результативности деятельности, к расходам или затратам, понесенным в ходе выполнения данной деятельности; к затратам в качественном отношении включаются усилия комплекса процессов или определенного процесса. Рассматриваемое понятие тесно связано с показателями рентабельности хозяйствующего субъекта, более того, в абсолютном большинстве случаев, эффективность деятельности организации – основа для расчета хозяйствующего субъекта, как отдельных видов его деятельности, так и активов, капитала, персонала [67].

Таким образом, обобщая определения различных авторов, эффективность деятельности можно рассчитать в общем виде, воспользовавшись формулой 1 [76]:

$$\text{Эф} = \frac{P}{Z}, \quad (1)$$

где P – результаты производства;

Z – затраты производства.

Данное отношение результатов к затратам производства отражает количественное выражение эффективности производства организации. Панфиль Л.А. убежден, что суть увеличения экономической эффективности – в сокращении затрат в расчете на единицу продукции и за счет этого – в увеличении прибыли предприятия при заданных размерах финансовых, трудовых, материальных ресурсов [58].

Использовать на практике формулу эффективности крайне затруднительно, поскольку обе величины в отношении, как правило, не измеряются количественно и не могут быть выражены в общих единицах измерения. Зачастую итоги экономической деятельности организации разнообразны и, даже используя универсальные денежные единицы, невозможно привести их к общему результату. В некоторых случаях результат не имеет числового выражения, т.к. является качественным [50].

Об эффективности деятельности можно говорить лишь в тех случаях, когда расчетные показатели, представленные выше, находятся в положительной зоне. Если организация рационально использует ресурсы и их отдача возрастает, это приведет к росту эффективности. Снижение эффективности, как правило, означает снижение прибыльности и финансовой устойчивости организации, и, при дальнейшем ухудшении положения, возможности банкротства предприятия.

Внешние факторы показывают место формирования каждого фактора в социально-экономической иерархии, поэтому необходимо понимание, каким образом внешние факторы влияют на эффективность деятельности организации [42]. Макроэкономические факторы охватывают характер конкуренции, налоговую систему, кредитную политику и нормативно-правовое регулирование в государстве, тогда как микроэкономические факторы влияют на деятельность каждого отдельного субъекта бизнеса, то есть, непосредственно влияют на деятельность организа-

ций. В этой категории не последнее место занимают социально-психологические факторы, оказывающие влияние на деятельность посредством психологических особенностей персонала, владельцев предприятия, а также представителей государственных структур [28].

В самостоятельный блок внутри этой категории можно выделить факторы, воздействующие на деятельность организации путем коммуникаций с партнерами и контрагентами [12].

Баканов М.И. считает, что для реализации возможности контролировать действие факторов необходимо осознавать особенности их влияния на предприятие в данных условиях [7]. В тех странах, где деятельность хозяйствующих субъектов большей частью определяется макроэкономическими факторами на высшей ступени экономики, то есть, зависит от действий органов государственного управления, необходимо внедрять решения, способствующие созданию стабильно положительной макроэкономической обстановки посредством макроэкономического воздействия. Если же деятельность предприятий преимущественно определяется внутренними факторами, то есть, зависящими от данного предприятия, то в целях увеличения эффективности деятельности организации требуется создание пластичной системы поощрительных мероприятий, учитывающих направление воздействия микроэкономических факторов на производственные процессы этой организации.

По мнению Алексева М.М., факторы, оказывающие влияние на результативность деятельности организации, взаимозависимы [4]. В результате происходящего в последние десятилетия расширения экономической деятельности отдельных государств за границы стран, административных изменений в процессах управления, увеличения доли конкурентной составляющей в отношениях, стремительного НТП, интенсивного внедрения компьютеров в производство, перемен на рынке труда происходит системное преобразование хозяйствующих субъектов, модифицируется управленческая структура, и, следовательно, изменяются требования к

квалификации персонала и уровню знаний специалистов в области экономики; в итоге эти требования обуславливают эффективность организаций.

Для оценки эффективности деятельности организации рассматриваются полученные финансовые итоги. В таблице 2 представлены показатели, необходимые для анализа эффективности предприятия, разработанные Балабановым И.Т. [8].

Таблица 2 – Показатели для оценки эффективности

Направление	Показатели
Обобщающие показатели экономической эффективности производства	<ul style="list-style-type: none"> <li>– производство чистой продукции на единицу затрат ресурсов;</li> <li>– прибыль на единицу общих затрат;</li> <li>– рентабельность производства;</li> <li>– затраты на 1 рубль товарной продукции;</li> <li>– доля прироста продукции за счет интенсификации производства;</li> <li>– народнохозяйственный эффект использования единицы продукции;</li> </ul>
Показатели эффективности использования труда	<ul style="list-style-type: none"> <li>– темп роста производительности труда;</li> <li>– доля прироста продукции за счет производительности труда;</li> <li>– абсолютное и относительное высвобождение работников;</li> <li>– коэффициент использования полезного фонда рабочего времени;</li> <li>– трудоемкость единицы продукции;</li> <li>– зарплатоемкость единицы продукции;</li> </ul>
Показатели эффективности использования производственных фондов	<ul style="list-style-type: none"> <li>– общая фондоотдача;</li> <li>– фондоотдача активной части основных фондов;</li> <li>– рентабельность основных фондов;</li> <li>– фондоемкость единицы продукции;</li> <li>– материалоемкость единицы продукции;</li> <li>– коэффициент использования наиважнейших видов сырья и материалов;</li> </ul>
Показатели эффективности использования финансовых средств	<ul style="list-style-type: none"> <li>– оборачиваемость оборотных средств;</li> <li>– рентабельность оборотных средств;</li> <li>– относительное высвобождение оборотных средств;</li> <li>– удельные капитальные вложения (на единицу прироста продукции);</li> <li>– рентабельность капитальных вложений;</li> <li>– срок окупаемости капитальных вложений</li> </ul>

Экономический эффект – это абсолютная величина, является результатом определенного мероприятия, нововведения. Может быть выражен в натуральных, трудовых, денежных единицах [13].

Понятия «эффект» и «эффективность» отличаются типом величин. Эффект поддается формальному измерению, он очевиден и может быть и положительным, и отрицательным. Эффективность же либо равна нулю, либо положительна, она

представляет собой отношение результатов труда к затратам. В экономической теории это очень важно, так как не представляется невозможным определить результативность процессов, не проводя глубокий анализ [25].

Рассмотрим понятие эффективности организации управления. Оно подразумевает организацию таких условий, при которых производственный коллектив достигает поставленные цели в при минимальных временных и ресурсных затратах и максимальных значениях количественных и качественных показателей [46]. Таким образом, руководитель должен стимулировать сотрудников на производительный, энергичный труд с высоким коэффициентом отдачи. Так как задача управления есть целенаправленное воздействие на объект управления для получения желаемого результата, то для анализа эффективности управления следует оценить уровень достижения запланированного результата. Для этого необходимо проанализировать такие составляющие как прибыль, то есть, конечный результат производства, отдачу на капитал – эффективность произведенных вложений, улучшение показателей бюджетирования, то есть качество выполненного планирования, изменение скорости оборачиваемости капитала [37].

Рассмотрим методы оценки эффективности управления [49].

1. Целевой метод. При этом оценивается, насколько полно достигнуты поставленные цели: решены отдельные задачи, выполнены прогнозные экономические показатели и проектировки.

2. Ресурсный метод. При этом оценивается степень использования ресурсов, и связанных с управлением, и использованных прямо или опосредованно в процессе производства. В ходе анализа имеющийся результат сравнивается с затратами, понесенными для его достижения, то есть, соизмеряются абсолютные величины – эффект и затраты, что в результате позволяет получить относительную величину – эффективность.

3. Анализ текущего состояния организации, его положения на рынке. При этом рассматриваются изменения значений основных экономических показателей в определенный временной интервал, они сравниваются с нормативным уровнем,

общими показателями по отрасли и региону, соответствующими показателями конкурентов или лидирующих в отрасли предприятий.

4. Комплексный метод является комбинацией перечисленных выше методов.

Характеристикой результативности деятельности хозяйствующего субъекта является производство товаров или услуг при минимальных затратах. Ее можно выразить как производство наибольшего объема высококачественной продукции при наименьших издержках, сюда же включается реализация продукции с минимальными издержками [56]. В условиях лимитирования различных производственных резервов, таких, как материальные, природные, финансовые, кадровые требуется увеличение экономической эффективности хозяйствующего субъекта. Другими словами, для разработки и внедрения управленческих решений необходимо провести анализ экономической эффективности предприятия [64].

На уровень экономической эффективности хозяйствующего субъекта оказывается влияние соответствие производимой продукции потребностям потребителей и требованиям рынка. Если рассматривать организацию, то в качестве оценки эффективности деятельности выступает увеличение прибыли до максимально возможного значения [66]. Обобщая вышесказанное, следует заключить, что увеличение экономической эффективности предприятия всесторонне влияет на экономику организации, обуславливая ее стабильное экономическое развитие и, как следствие, высокую прибыльность.

## 1.2 Методологические аспекты повышения эффективности предприятия

Смысл эффективности деятельности хозяйствующего субъекта заключается в экономике его производственного процесса [23]. Рост эффективности определяется как совокупность увеличения дохода и минимизации затрат. Кроме того, в категорию включаются следующие параметры:

- увеличение скорости и объемов производства;
- увеличение темпа производства;
- сокращение объемов выбросов в окружающую среду.

Помимо перечисленных, на производительность и усовершенствование хозяйствующего субъекта воздействуют факторы, демонстрирующие уровень рентабельности производства. К этим факторам относятся следующие [19]:

- увеличение оборота финансов, связанное с выпуском новых товаров или услуг;
- эффективность использования новых технологий в процессе производства;
- возможность экономного использования предприятием всевозможных ресурсов;
- увеличение эффективности.

Нередко руководство хозяйствующего субъекта, желая интенсифицировать качественный рост производственного процесса, сосредотачивается на финансовой составляющей. Такой подход не во всех случаях оправдан, так как может оказать негативное воздействие на оборот товаров или услуг и это может привести к противоположному результату, для исправления которого потребуются значительные усилия [32].

По мнению Сизова О.В., для выполнения намеченных планов по увеличению эффективности деятельности экономического субъекта необходимо учитывать следующие моменты [70].

1. Высокий уровень конкурентоспособности, то есть, итоги работы должны быть выше, чем у других предприятий в этой же отрасли. Другими словами, финансовые показатели растут с более высокой скоростью, чем у конкурирующих организаций. При этом появляются свободные резервы, используя которые можно провести качественные преобразования предприятия. В условиях рыночной экономики необходимо знать требования покупателей и совершенствоваться в соответствии с их ожиданиями. Если видимая потребителю деятельность предприятия не учитывает его требования, то эффективность работы организации не будет расти. Необходима мотивация на высокие показатели всех сотрудников предприятия. Без этого невозможно добиться высокого уровня.

2. Оптимизация организации. Рынок многообразен, и деятельность каждого предприятия будет происходить его особым путём. В некоторых случаях в целях снижения издержек руководство организаций идет на такие шаги, как экономия на заработной плате сотрудников, приобретение недорогих материалов, сокращение штатов. Но такие методы могут привести к негативным результатам вследствие снижения качества выходной продукции или более низкой трудовой отдачи от персонала.

3. Внедрение современных и инновационных технологий. Но первоначально требуется тщательно рассчитать необходимость этого шага, особенно в тех случаях, когда подразумевается закупка дорогостоящего оборудования.

4. Оптимизация высшего уровня руководства предприятием. В некоторых случаях новые сотрудники с оригинальными для организации взглядами на производственные процессы могут стать инициаторами успешных планов.

5. Профессионально выстроенные процессы презентации продукции. Фраза Людвиг Метцеля «Реклама – двигатель торговли» абсолютно истинна и, грамотно организовав рекламную кампанию, можно существенно увеличить количество потребителей при не очень больших расходах.

Качественная проработка каждого из этих пунктов способствует достижению цели. Однако важным ресурсом любой организации является трудовой, поэтому для увеличения вовлеченности работников в производство необходимо стимулировать их активность, премировать за выдвижение результативных проектов, способствующих развитию предприятия [3].

Разрабатывая способы увеличения эффективности предприятия, необходимо всесторонне изучать факторы, влияющие на деятельность данной организации. На первом месте находятся внутренние вопросы и методы работы с ними. Кроме того, требуется учитывать условия рынка, так или иначе, воздействующие на работу организации [80].

Ниже представлены факторы, которые необходимо принимать во внимание при оптимизации деятельности хозяйствующего субъекта.

Развитие эффективности труда. Помимо финансового стимулирования, важно работать над ростом уровня компетентности персонала. Периодическое обучение на курсах повышения квалификации благотворно скажется на производственном процессе, кроме того, позволит избежать временных затрат на поиск более высококвалифицированных специалистов [75].

Делегирование полномочий. При большом количестве производственных процессов или значительно территориальной удаленности подразделений организации не представляется возможным руководителю самостоятельно контролировать все аспекты деятельности фирмы. В этом случае необходимо передавать больше полномочий руководителям отдельных филиалов или отделов. Аналогично, внутри отделов в некоторых случаях имеет смысл предоставлять большую свободу действий квалифицированным сотрудникам [65].

Автоматизация производства. Необходимо изучать достижения научно-технического прогресса, относящиеся к области деятельности предприятия, поскольку современные технологии позволяют достигнуть более высокой производительности труда при меньших расходах [51].

Использование инвестиций. Дополнительные финансовые вложения помогают развитию предприятия и увеличивают его доходность.

Налаживание доброжелательных взаимоотношений в коллективе как на горизонтальном, так и на вертикальном уровнях. Сплочению коллег хорошо способствуют неофициальные досуговые мероприятия, как развлекательные, так и спортивные. Если есть возможность, можно предоставить сотрудникам путёвки в оздоровительные учреждения за счет предприятия или по льготной стоимости. Отдача от такого шага ощутима в период эпидемий, когда люди с более крепким иммунитетом легче переносят заболевания либо не заболевают и, как следствие, не отсутствуют на рабочем месте по причине нетрудоспособности.

Оценка эффективности необходима для определения равновесного уровня между расходами организации и целями, для достижения которых требуются эти

расходы. После изучения возможных путей повышения эффективности деятельности выбирается наиболее рациональный из них [40].

Оценивание эффективности деятельности организации служит для вычисления его стоимости в целом или стоимости его доли. Необходимостью для оценки могут стать разнообразные причины, и каждый руководитель в определенные моменты развития предприятия решает, насколько целесообразно выполнять оценку в текущее время. Если речь идёт о вероятности получения существенной прибыли, руководство должно решать крупные стратегические вопросы и, кроме этого, оценивать возможности организации [29].

Считается, что благополучно функционирующий хозяйствующий субъект при невысоких расходах на обеспечение своей деятельности получает большую прибыль. Эта точка зрения верна, но лишь для текущего момента. Для планирования будущего развития компании недостаточно рассматривать финансовые показатели данного периода. Другими словами, для оценки возможности совершенствования организации необходимо тщательно проработать пути и нюансы развития, рассматривая как имущественную составляющую предприятия, так и его нематериальные аспекты – имидж на рынке, бизнес-проекты и внедряемые нововведения [20].

Бланк И.А. считает, что оценка экономической эффективности компании основывается на анализе бухгалтерских и регистров, в которых содержится систематизированная накопленная информация. При проведении оценки эта информация анализируется следующим образом [9]:

- проводится сравнение полученных показателей с предыдущими периодами, с показателями конкурентов и усредненными данными в данной сфере деятельности;
- изучается зависимость полученных итогов от каждого отдельного фактора;
- планируются будущие решения, критически осмысливаются уже принятые, прорабатываются причины неудачных решений.

Во время проведения анализа информации выполняются следующие мероприятия [17]:

- вычисляются данные, необходимые для создания производственных планов и мероприятий;
- требуемые уровни достижения показателей обосновываются с точки зрения экономической науки;
- детально рассматривается, насколько полученные результаты соответствуют разработанным ранее планам в разрезе выполнения установленных уровней количественных и качественных показателей;
- вычисляется экономическая эффективность эксплуатации материально-технических и денежных средств организации, а также производительность труда персонала;
- рассчитываются прогнозные показатели деятельности компании;
- проработка информации, на основе которой менеджеры будут воплощать наиболее целесообразные проекты, к этому пункту относится работа над стратегическими планами и регулирование происходящих в настоящее время производственных процессов.

Выполнение оценивания эффективности деятельности фирмы опирается на следующие положения [27].

1. Основное правило: должна быть взаимосвязь между главным результатом и целью производственного процесса. Деятельность компании состоит из нескольких направлений: производство, продажи, денежные взаимоотношения и периодически эти направления могут выступать в какой-то степени конкурентами за ресурсы или иметь противоположные цели. Хорошей иллюстрацией этому служит противостояние между желанием уменьшить расходы и логичной необходимостью увеличить прибыль. Для разрешения подобных дилемм требуется принимать в работу некий взвешенный средний план либо находить общие для этих задач цели. В таких случаях приходится решать проблему ориентируясь на требование мультикритериальной оптимизации.

2. Использование в оценке критериев оптимальности, то есть, получение наибольших и наименьших коэффициентов для различных нормативов, при этом устанавливаются наиболее оптимальные формулировки целей. Данное положение трактуется как допустимое, а не обязательное использования нормативов. Критерии оптимальности применяются в случаях отсутствия методик расчета общей оценки. Организации действуют в условиях влияния на них факторов рыночных экономических отношений, занимая определенную нишу.

Стабилизации положения предприятия способствуют расширение занимаемых позиций на рынке, а также увеличение качественных и количественных отличий от фирм, занимающих аналогичное положение в аналогичной отрасли. Для достижения требуемых результатов желаемого уровня рентабельности требуется наличие дополнительных ресурсов, служащих развитию хозяйствующего субъекта. Основные задачи предприятия предполагают установление его стабильного положения на рынке, а также разработка и развитие направлений, благоприятствующих увеличению показателей работы предприятия в целом.

3. Координация нормативов работы организации и всех стадий, которые проходит продукция с момента появления на рынке до ухода с рынка. Очевидно, что на первых этапах жизненного цикла продукции, то есть, во время подготовки к производству и вывода на рынок, нет смысла ожидать дохода, отдача от выпуска продукции появится при переходе ко второму этапу жизненного цикла – стадии роста. Получение прибыли стимулирует фирмы работать над улучшением потребительских свойств продукции, принимать во внимание запросы покупателей, минимизировать финансовые и временных расходы на этапы, предшествующие выводу товара на рынок.

Для демонстрации эффективности деятельности компании служат показатели рентабельности [71].

Для определения эффективности существуют как абсолютные, так и относительные оценки [55].

Первая группа показывает соотношение между доходом и издержками, эти величины можно выразить точными денежными значениями, и они показывают денежный итог [78].

Вторая группа служит для определения рентабельности, то есть того, насколько эффективно используются ресурсы хозяйствующего субъекта, эти оценки выражаются в процентах или коэффициентах и показывают прибыль от каждой денежной единицы, использованной в производстве [10].

Показатели рентабельности служат для определения того, насколько продуктивно используются ресурсы фирмы, это основные показатели для оценки эффективности, так как они показывают уровень прибыльности [21]. Рассмотрим виды рентабельности в разрезе отдельных экономических категорий.

Рентабельность продаж определяется по формуле (2) [36]:

$$R_{\text{продаж}} = \frac{\text{Пр}_{\text{продаж}}}{В} \cdot 100 \%, \quad (2)$$

где  $\text{Пр}_{\text{пр}}$  – прибыль только по основной деятельности (продажам);

$В$  – нетто выручка от реализации.

Рентабельность продаж – это один из основных показателей эффективности бизнеса, этот показатель служит для определения процента именно прибыли в каждой заработанной денежной единице. Рентабельность продаж показывает, насколько грамотно фирма устанавливает цены на свои товары и услуги, а также насколько правильно регулирует издержки. Этот показатель может значительно варьироваться в разных компаниях в зависимости от множества факторов.

Рентабельность производства рассчитывается по формуле (3) [36]:

$$R_{\text{производства}} = \frac{\text{Пр}_{\text{продаж}}}{З} \cdot 100 \%, \quad (3)$$

где  $З$  – затраты на реализацию продукции.

Рентабельность производства показывает связь чистой прибыли со средствами, которые были использованы для получения этой прибыли. Рентабельность производства демонстрирует в целом экономическую эффективность деятельности производства данной фирмы.

Экономическая рентабельность (рентабельность активов) – формула (4) [36]:

$$\text{ЭР} = \frac{\text{Пр}_{\text{продаж}}}{\text{А}} \cdot 100 \%, \quad (4)$$

где А – активы предприятия.

Экономическая рентабельность служит для определения того, насколько эффективно организация использует активы компании для получения заданного размера прибыли.

Рентабельность собственного капитала показывает доходность капитала, инвестированного собственниками предприятия. Рентабельность собственного капитала рассчитывается при помощи формулы (5) [36]:

$$R_{\text{СК}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{СК}} \cdot 100 \%, \quad (5)$$

где ЧП – чистая прибыль;

СК – собственный капитал.

Посредством показателей рентабельности определяется, насколько продуктивны инвестиции денежных средств в организацию. Эти показатели служат для анализа деятельности компаний в различных отраслях экономики [77].

Перечисленные выше показатели являются основными для проведения анализа деятельности предприятия, поскольку показывают, насколько организация является прибыльной [73].

Помимо показателей рентабельности большое значение имеют показатели деловой активности: коэффициент оборачиваемости оборотных активов, коэффициент ликвидности запасов, коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов [69]. Величины этих показателей рассматриваются в процессе деятельности хозяйствующего субъекта.

Коэффициент оборачиваемости активов выражает эффективность использования совокупности активов предприятия. Для его расчета применяется формула (6) [18]:

$$K_{\text{обА}} = \frac{\text{В}}{\text{А}}, \quad (6)$$

где В – выручка;

А – среднегодовое значение активов.

Коэффициент оборачиваемости оборотных средств отражает количество оборотов этих средств за анализируемый период. Может рассчитываться по всем оборотным средствам, а также независимо по каждому виду. Вычисляется по формуле (7) [18]:

$$K_{\text{ОбОбА}} = \frac{В}{\text{ОбА}}, \quad (7)$$

где ОбА – среднегодовое значение оборотных активов.

Коэффициент оборачиваемости запасов отражает отношение себестоимости продукции, реализованной за анализируемый период, к средней величине запасов, для расчета используется формула (8) [18]:

$$K_{\text{ОбЗ}} = \frac{В}{З}, \quad (8)$$

где З – среднегодовое значение запасов предприятия.

Фондоотдача демонстрирует деловую активность хозяйствующего субъекта, служит для определения количества продукции, производимой на один рубль основных фондов. Рассчитывается по формуле (9) [18]:

$$\text{ФО} = \frac{В}{\text{ОС}}, \quad (9)$$

где ОС – среднегодовое значение основных средств.

Производительность труда показывает результативность работы сотрудника в единицу времени, вычисляется по формуле (10) [8]:

$$\text{ПТ} = \frac{В}{Ч}, \quad (10)$$

где Ч – среднесписочная численность персонала.

Итак, эффективность работы компании определяется совокупностью относительных и абсолютных экономических показателей, для расчета которых используются финансовые, производственные и трудовые. Результатом оценки эффективности деятельности предприятия является информация, на основе которой руководители принимают важные управленческие решения, касающиеся финансо-

вого, кадрового и производственного обеспечения, поведения организации на рынке. Эти решения направлены на развитие бизнеса в дальнейшем для стабильного роста и совершенствования предприятия.

### 1.3 Направления повышения эффективности предприятия в сфере розничной продажи

Розничная торговля предполагает продажу товаров для личных, семейных и иных целей, не связанных с осуществлением предпринимательской деятельности, то есть, это последний этап в цепочке производитель-потребитель. Для бизнеса целью этого шага является получение наибольшей прибыли после приобретения товаров у оптовых поставщиков или производителей и последующей их продажи розничным покупателям.

Для нашего времени положение предпринимателей, действующих в розничной торговле, отличается, во-первых, необходимостью работать на рынке с большим количеством конкурентов в своей области, а во-вторых, требуется учитывать падение покупательской способности потребителей, а это приводит к усилению уровня конкуренции. Следовательно, для того, чтобы организация не терпела постоянные убытки, ей требуется максимально уменьшать количество своих издержек [61].

Для более эффективной деятельности предприятия розничной торговли на рынке, в первую очередь, необходимо грамотное управление.

Управление предприятием розничной торговли состоит из следующих циклично выполняемых этапов [74]:

- на первом этапе необходимо принять решение о составе и виде закупаемой продукции, а также о количестве приобретаемого у производителей или оптовых поставщиков товаров;
- далее требуется обеспечить наличие складских помещений для размещения запасов продукции, подготовку товара к продаже и собственно реализацию потребителю;

– при необходимости, требуется осуществлять дополнительные мероприятия: производить ремонт или даже строительство помещений для торговли и хранения товара, организовывать техническое, транспортное и разнообразное другое обеспечение процесса торговли.

Задачей руководителя при каждом повторении этих этапов является определение итога или итогов, к которым стремится предприятие, составление планов для их достижений, постановка заданий перед сотрудниками и контроль над выполнением поставленных задач. Максимальные трудозатраты руководителя приходятся на грамотную разработку методов решения основных и второстепенных операций.

По классификации, основанной на сроках прогнозирования, существуют три вида планирования: долгосрочное (перспективное), среднесрочное, краткосрочное (текущее). Первый вид планирования ставит задачи и лимиты для среднесрочного, а оно, в свою очередь, для краткосрочного. Для реализации задач, поставленных долгосрочным и среднесрочным планированием необходима методичная разработка и исполнение текущих планов.

В процессе разработки краткосрочных планов предприятия рыночной торговли должны решать следующие задачи [52]:

- определение прогнозных значений потребительского спроса в данный момент времени;
- в зависимости от прогнозных значений спроса – составление актуальной для потребителей товарной номенклатуры;
- определение желательного количества закупаемого у поставщиков товара;
- обеспечение приобретения, размещения на складе и подготовки товара к продаже;
- организация собственно продажи товаров.

Успешность существования предприятий розничной торговли определяется грамотностью решений менеджеров, которые принимаются во время краткосроч-

ного планирования. Это сложная миссия и во многом ее успех зависит от наличия необходимых знаний в области экономики и управления.

В наше время выделяются 4 подхода в управленческой дисциплине [48]:

- 1) школа научного управления;
- 2) классическая (административная) школа;
- 3) школа человеческих отношений;
- 4) математическая школа управления.

Основателем школы научного управления является Ф. Тейлор, его труды развили Г. Грант, супруги Гилбрет. Хронологически это самая первая школа менеджмента, появилась в начале 20 века. Фредерик Тейлор начинал свою карьеру простым рабочим, это повлияло на выбор предмета изучения: в школе научного управления анализируется непосредственная трудовая деятельность и отдельные её операции для обеспечения более рациональной организации трудового процесса, в особенности, ручного труда. Для совершенствования розничной торговли в настоящее время положения этой школы уже широко используются, поэтому дальнейшая рационализация трудового процесса малоэффективна для уменьшения издержек [43].

Создание классической школы управления связывают с именами А. Файоля, Г. Эммерсона, Дж. Муни, А.А. Богданова. Развитие этого направления так же происходило в первой половине 20 века. В отличие от предыдущей школы, классическая основана руководителями высшего звена и в ней основное внимание уделяется принципам управления организацией. Ее создатели рассматривали организацию в целом, пытались выделить общие для всех предприятий закономерности и свойства. Создатели и последователи этого направления рассматривали отдельные компоненты процесса управления, ввели понятия «обратная связь», «управляющая система», «управляемая система» [43].

Как и в случае со школой научного управления, принципы классической школы широко используются современными предпринимателями и минимизация из-

держек путем дальнейшего использования этих принципов так же малоэффективна.

Аналогичный вывод можно сделать и о школе человеческих отношений. Эта школа зародилась немногим менее века назад, после того, как стало ясно, что первые две школы совершенно не учитывают человеческий фактор в производственном процессе. Авторы направления – ученые М. Фоллет и Дж. Мэйо доказали, что даже при наличии ясной инструкции к выполняемой работе и достаточном денежном стимулировании работников повышение производительности труда может не быть на ожидаемом уровне. Позже психолог А. Маслоу и его коллеги после проведенных исследований ввели рекомендации уделять больше внимания взаимоотношениям как между работниками одного уровня, так и между руководителями и сотрудниками, а также психологическому комфорту на рабочем месте [38].

Школа математического управления зародилась во время Второй мировой войны для управления войсками. Позже показавшие себя успешными методы были адаптированы для управления организациями. Представители школы - Р. Белман, С. Бир, Д. Форрестор, Л.В. Канторович. Особенностью этой школы является применение математических методов к деятельности организации, при этом происходит замена текстовых описаний символами, моделями и числовыми показателями.

В современном мире методы как раз школы математического управления считаются наиболее действенными для решения задачи увеличения прибыли организации.

В связи с интенсивным научно-техническим прогрессом и внедрением вычислительной техники во многие сферы деятельности, методы этой школы получают всю большую популярность как объект для научных изысканий. Безусловно, не следует забывать, что нельзя выразить все события реальной жизни через математические объекты и формулы. Однако при появлении новых, еще не описанных терминах этой школы, условий, ее последователи анализируют ситуацию и со-

здают модели, максимально приближенные к этим условиям. Таким образом, научные знания развиваются в соответствии с изменяющимися требованиями.

В условиях работы предприятия рыночной торговли неотложных решений, а, следовательно, и создания математических моделей требуют следующие процессы [16]:

- 1) расчет прогнозных уровней потребительского спроса на реализуемую продукцию;
- 2) комплектование целесообразного количества запасов для продукции с короткими сроками хранения;
- 3) рациональное распределение запасов между различными магазинами одной организации.

Направления розничной торговли – это товары для личного и домашнего потребления, а также различные услуги.

Для оценки эффективности этих направлений служат уровень обслуживания покупателей, организация более комфортного и менее затратного по времени процесса приобретения товара [26].

Рассмотрим функции розничной торговли [11]:

- выполнение запросов покупателей, нуждающихся в данных товарах и услугах;
- обеспечение равновесия между спросом и предложением;
- взаимодействие с поставщиками и производителями для увеличения разнообразия видов, а также объемов закупаемой продукции;
- развитие и оптимизация самого процесса торговли и работа над качеством обслуживания покупателей.

По мнению А.П. Панкрухина, Т.К. Серединой, в ходе выполнения перечисленных функций необходимо выполнить следующие пункты [57]:

- изучить спрос покупателей на товары, учитывая финансовые возможности потребителей;
- принять решения о закупе конкретных видов товаров;

- контролировать процессы транспортировки, хранения, предпродажной подготовки и продажи товаров;
- оснащать процесс продажи необходимыми сопутствующими элементами.

Розничная торговля занимает большую нишу в мире бизнеса, это определяется следующими основаниями [44]:

- для обеспечения прибыльности предприятий розничной торговли необходимо использовать достижения экономической науки, разработанные методы к организации процессов торговли;
- модификация целевой направленности организаций в данной нише бизнеса, когда образование прибыли показывает эффективность деятельности организации.

В ходе продвижения товара от производителя до конечного возникают товарно-денежные отношения. Процесс предпринимательства в сфере розничной торговли состоит из торгово-посреднического этапа, в ходе которого происходит приобретение и реализация товара, этот этап – часть товарно-денежных отношений, поэтому розничная торговля входит в число обязательных отраслей рынка.

Эффективность деятельности хозяйствующих субъектов в наше время является основным условием существования и совершенствования предпринимательства [33].

Деятельность торговых организаций постоянно эволюционирует наряду с развитием производства, усложнением структуры бизнеса, необходимостью придавать большее значение роли покупателя при производстве товаров.

Принято обозначать следующие способы повышения уровня производственно-хозяйственной деятельности [60]:

- экономические, такие, как снижение затрат на производство товаров, увеличение цен на товары;
- организационные, влияющие на организацию подразделений внутри предприятия, кадровый состав;

- технологические, предусматривающие внедрение инноваций и усовершенствование старой техники;
- неэкономические, основанные на современных методах презентации и продвижения товара на рынке.

Существенное влияние на уменьшение себестоимости товара оказывают новые технологии. Использование инновационных подходов, автоматизация различных процессов, разработка новых материалов позволяют уменьшить себестоимость товаров [35].

Значительному снижению себестоимости продукции способствует разделение процессов на узкие задачи и закрепление за ними отдельных ответственных. Кроме того, снижения себестоимости продукции можно добиться путем установления производственных и деловых связей между аналогичными предприятиями для совместного изготовления товаров или оказания услуг.

Немаловажным фактором, влияющим на уменьшение себестоимости является повышение производительности труда, поскольку при этом сокращаются трудовые затраты на единицу продукции и таким образом в себестоимости товара уменьшается доля затрат на оплату труда сотрудников [5].

Рост количества производимых товаров способствует росту прибыли организации как посредством снижения себестоимости, так и из-за, очевидно, увеличения количества производимой и реализуемой продукции. Следовательно, увеличение объема производства приводит к увеличению прибыли фирмы.

Существенный вклад в затраты на производство приходится на стоимость сырья и вспомогательных при производстве материалов, поэтому разумная экономия сырья, энергии и других второстепенных при производстве компонентов способствует увеличению прибыли.

Один из главных способов снижения расходов на сырье в расчете на единицу продукции заключается во внедрении в процесс производства современных технологий, модернизация техники, использование новых материалов, а также – до-

стижений науки в управлении и нематериальной сфере организации производства [6].

Снижению себестоимости продукции способствует так же уменьшение расходов на вспомогательные нужды производства, величина этих расходов определяется не только количеством произведенных товаров, но и абсолютной суммой. Снижение вспомогательных расходов хозяйствующего субъекта в целом уменьшает себестоимость каждого отдельного производимого товара.

В рамках промышленного производства снижение общих расходов можно существенно добиться сокращением управленческого аппарата и затрат на оплату его труда [72].

К общезаводским и цеховым расходам относится заработная плата подсобных и вспомогательных рабочих. Поэтому внедрение технических решений на тех участках, где заняты рабочие, позволит снизить расходы на их заработную плату.

Существенное влияние на формирование общей себестоимости продукции оказывают потери, понесенные при производстве некачественной продукции. Исходя из этого, необходимо выявлять и ликвидировать моменты, на которых допускается выпуск бракованных товаров.

Себестоимость продукции – один из основных показателей производственно-хозяйственной деятельности организации, она показывает стоимостную оценку затрат организации на производство и реализацию продукции [62].

Себестоимость как итоговый показатель включает в себя различные моменты в организации предприятия: уровень механизации и автоматизации производства, грамотность внутренней структуры организации, интенсивность использования производственных мощностей, целесообразность эксплуатации материальных и кадровых составляющих предприятия, а также другие факторы.

При планировании уменьшения себестоимости ориентируются на два показателя: сравнимая продукция и затраты на 1 рубль производимой продукции, в тех случаях, если невелико общее количество выпущенной продукции по сравнению с прошлым годом. Количество затрат может измениться вследствие увеличения

или уменьшения норм расхода, цен на материалы и других факторов. В таких ситуациях вычисляется доля каждого из этих факторов в итоговом результате. Основная цель любой фирмы на рынке – получение наибольшей прибыли. Ограничивающими факторами при достижении этой цели являются расходы при производстве товаров и услуг, а также потребительский спрос на них [2]. Главный способ увеличения прибыли и эффективности деятельности организации – постоянное планомерное уменьшение её издержек.

#### Выводы по разделу один

Для успешной деятельности и, в частности, выхода на внешние рынки, предприятия его развитие должно определяться вектором эффективности деятельности в условиях нестабильного рынка.

В широком смысле понятие эффективности можно трактовать как возможность достижения цели наиболее рациональными способами, так как, нахождение результативного метода для поставленных задач.

Резюмируя различные точки зрения на понятие «эффективность деятельности организации», можно представить это понятие как отношение результатов, в именно доходности, прибыли, производительности труда, то есть, в целом, результативности деятельности, к расходам или затратам, понесенным в ходе выполнения данной деятельности; к затратам в качественном отношении включаются усилия комплекса процессов или определенного процесса.

На практике при оценке эффективности управления применяются несколько подходов:

- целевой;
- ресурсный;
- комплексный подход.

Розничная торговля предполагает продажу товаров для личных, семейных и иных целей, не связанных с осуществлением предпринимательской деятельности, то есть, это последний этап в цепочке производитель-потребитель.

В процессе разработки краткосрочных планов предприятия рыночной торговли должны решать следующие задачи:

- определение прогнозных значений потребительского спроса в данный момент времени;
- в зависимости от прогнозных значений спроса – составление актуальной для потребителей товарной номенклатуры;
- определение желательного количества закупаемого у поставщиков товара;
- организация собственно продажи товаров;
- обеспечение приобретения, размещения на складе и подготовки товара к продаже.

Успешность существования предприятий розничной торговли определяется грамотностью решений менеджеров, которые принимаются во время краткосрочного планирования. Это сложная миссия и во многом ее успех зависит от наличия необходимых знаний в области экономики и управления.

Эффективность деятельности хозяйствующих субъектов в наше время является основным условием существования и совершенствования предпринимательства.

Деятельность торговых организаций постоянно эволюционирует наряду с развитием производства, усложнением структуры бизнеса, необходимостью придавать большее значение роли покупателя при производстве товаров.

## 2 АНАЛИЗ НАПРАВЛЕНИЙ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ В СФЕРЕ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

### 2.1 Изучение зарубежного опыта повышения эффективности предприятий в сфере розничной торговли одеждой

Эксперты консалтинговой фирмы «McKinsey» и журнала «The Business of Fashion» полагают, что в результате 2020 года выручка общемирового сегмента рынка, специализирующегося на отрасли моды, снизится на треть, а в части элитных брендов – на 39% год к году. В соответствии с этим же отчетом, размер мирового оборота рыночного сектора моды в 2019 году исчислялся в сумме 2,5 трлн долларов США [14].

Более двух третей покупателей США и Западной Европы говорят о том, что в течение ближайших месяцев их финансовое положение будет становиться всё более тяжелым, и они не смогут позволить себе покупки, не относящиеся к первоочередным.

В совместном исследовании «McKinsey» и «The Business of Fashion» дается такой прогноз на примере Европы: вынужденный двухмесячный простой торговых точек, реализующих одежду, приведет к тому, что на рынке останется пятая часть существовавших ранее компаний. Эксперты считают, что в течение ближайшего года-двух несколько крупных межнациональных компаний будут вынуждены прекратить деятельность. Акцент на интернет-торговле не поможет сохранить бизнес, судя по наметившейся тенденции: из-за пандемии коронавирусной инфекции объем продаж в китайском и американском секторах рынка уменьшился почти на четверть, в американском – на треть.

Неблагоприятным в общемировом масштабе трендом эксперты называют слишком раннее начало распродаж.

По результатам исследования консалтинговой компании McKinsey&Co и бизнес-издания Business of Fashion, были выявлены ключевые аспекты предприятий индустрии моды – это высокий уровень волатильности рынка и неумение прогно-

зировать рыночную ситуацию (рисунок 1) Лишь 21%, по мнению бизнес-издания, вызывает оптимизм [68].

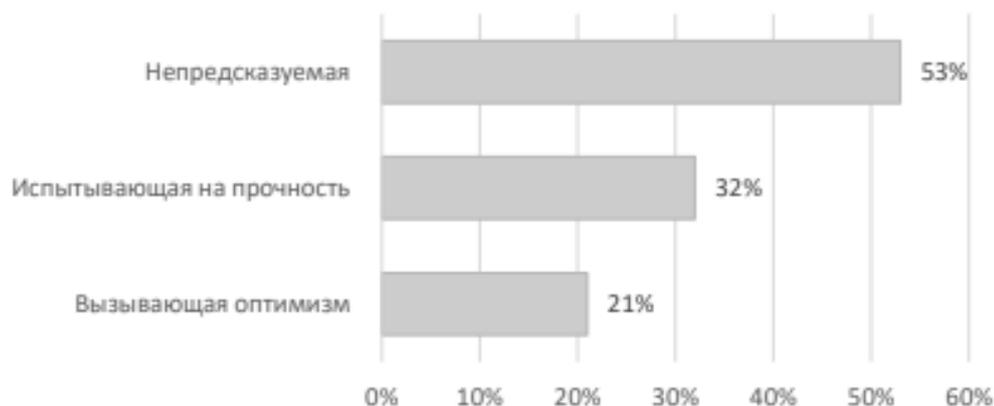


Рисунок 1 – Результаты опроса топ-менеджеров профильных компаний о состоянии модной индустрии на международном рынке

Рассмотрим опыт Великобритании в методах повышения объема продаж предприятий в сфере розничной торговли одеждой. В зависимости от своей позиции на рынке, предприятия могут применять различные способы для получения наибольшей выгоды при росте объемов реализации товара [39]:

- увеличивать количество продаваемого лояльным покупателям товара;
- расширение круга покупателей;
- выход на новые рынки;
- диверсификация, направленная на производство товаров и услуг, пользующихся спросом.

Для увеличения продаж великобританские компании сферы торговли используют разнообразные методы:

- выход на иностранные рынки с предварительной разработкой мощной маркетинговой политики для эффективной реализации экспортируемой продукции;
- привлечение новых потребителей в границах Великобритании путём предоставления дополнительных сервисных услуг, а также расширения продаж на территории различных провинций и коронных владений страны;

– один из наиболее эффективных методов – выход на виртуальный рынок, т.е., организация интернет-магазинов.

Есть различные методы продаж как лояльным, так и еще не приобретавшим продукцию предприятия клиентам. Но до начала увеличения объемов реализации требуется уяснить, как видят предприятие эти клиенты и, при необходимости, принять меры для улучшения репутации. Наиболее используемый метод, обеспечивающий рост объемов продаж – это систематическое привлечение новых клиентов, а также анализ изменяющихся потребностей целевой аудитории. В ходе проведения этой работы требуется определить состав целевого рынка, характеристики товара, определяющие спрос на него, а также предпочитаемые покупатели способы, места и время приобретения товара.

После проведения анализа предприятие должно выделить мотивы покупателей приобретать товары данного предприятия, а не каких-либо других, производящих аналогичную продукцию. Такие мотивы носят название «уникальные торговые предложения», они должны принимать во внимание возможные изменения окружающей экономической обстановки. Различным сегментам потребителей нередко предоставляются различные уникальные предложения.

Освоение новых сегментов рынка и реализация товара новым покупателям – это более труднодостижимая цель, чем продажа лояльным клиентам, поэтому нередко объем реализации продукции увеличивается за счет продаж покупателям, уже знакомым с товаром. Для этого необходимо определить, за счет каких характеристик продукция данной организации вызывает интерес у покупателей и, проведя соответствующие мероприятия на основе этих данных побудить потребителей приобретать либо больший объем продукции, либо совершать большее количество покупок в заданный интервал времени. Как и во многих других областях, в торговле действует «Принцип Парето»: около 80% успеха достигается при 20% затраченных усилий. В сфере торговли его можно интерпретировать таким образом: 80% выручки приносят 20% самых энергичных клиентов либо 20% товаров или услуг, пользующихся наибольшим спросом.

Для развития фирме необходимо повышать качество сервиса, анализировать спрос и потребности покупателей, это поможет работать с каждым покупателем персонально, принимая во внимание его пожелания. Повышению объемов реализации продукции способствует мотивация на совершение покупки посредством товаров в подарок при условии покупки товаров из определенной группы или заданного числа продукции. Неплохой результат приносит снижение цен на товары, продаваемые в других организациях по завышенной стоимости. Кроме того, часто потребители приобретают дополнительные к основному товары.

Для организаций, продающих одежду, торговля посредством интернет-магазинов открывает широкие возможности для увеличения дохода и уменьшения расходов. В этом случае для благополучной торговой деятельности наиболее важны стоимость продукции, разнообразие ее видов, возможность отправить покупателю выбранный товар в кратчайшие сроки и качество одежды. Ниже приведены некоторые положительные стороны интернет-торговли, которые необходимо принять во внимание [14]:

- интернет-магазины привлекают потребителей, ценящих свой комфорт и свободное время, поскольку позволяют рассмотреть большое количество товара, физически находясь в одном месте;
- существенное снижение первоначальных и текущих расходов за счет отсутствия необходимости снимать в аренду помещения и проводить ремонтные работы в них, выплачивать заработную плату продавцам и уплачивать соответствующие налоги;
- торговля через интернет позволяет оперативно получить оплату за товар, покупка совершается с помощью электронных средств;
- с помощью программных средств сравнительно несложно формируется каталог товаров, в котором можно реализовать фильтрацию или сортировку по интересующим потребителя критериям;
- путем проведения анализа отложенных и обработанных покупок можно рассмотреть изменение спроса и на основе этой оценки оптимизировать состав

предлагаемой продукции, причем, процедура проведения такого анализа достаточно просто автоматизируется;

- существенно расширяется географический охват покупателей, что способствует росту количества реализуемой продукции;
- снижаются расходы на сопутствующие продаже единицы товара операции, поскольку информация о выбранном покупателем товаре без участия человека обрабатывается программным обеспечением интернет-магазина;
- сайт интернет-магазина доступен в любое время, что предоставляет значительные конкурентные преимущества перед магазинами, работающими в классическом режиме.

В процессе проектирования интернет-магазина предприятию необходимо продумать вопрос информационного обеспечения функционирования магазина, а также выбрать метод получения оплаты за купленный товар, организовать безопасное для обеих сторон получение платежа, отладить схемы доставки товара клиентам, обеспечить удовлетворяющие потребителей качество продукции и уровень сервиса. Максимальная результативность деятельности интернет-магазина достигается при полной автоматизации всех процессов торговли. Интернет-магазины, как правило, устанавливают фиксированную стоимость для всех покупателей. Они должны обеспечить доставку товара до потребителя в разумные и оговоренные сроки. Расширение возможностей продаж в сети Интернет основано на развитии компьютерной техники и полном обеспечении обработки заказа без участия человека. Увеличение производительности процесса покупки и пунктуальная доставка товара потребителю значительно способствует росту прибыли фирмы.

Существуют различные способы доставки товара [14]:

- доставка со склада, расположенного достаточно близко от потребителя;
- прямая доставка от предприятия до покупателя;
- доставка с помощью государственных компаний, специализирующихся на транспортировке посылок;

- дистанционное присвоение товару уникального кода и его доставка специализированной службой.

Для обеспечения достаточного потока клиентов сайт интернет-магазина должен легко находиться и быть удобным в использовании. Для этого необходимо привлечь специалистов как в области веб-программирования, так и в области маркетинга.

Зачастую интернет-магазины теряют потенциальных покупателей из-за следующих недочетов в работе [68]:

- отсутствие технической поддержки пользователей сайта либо ее неудовлетворительное качество;
- размещение недостоверных либо неактуальных сведений на сайте;
- низкое качество обслуживания покупателей или длительное время ожидания товара;
- неудобная навигация в интернет-магазине, а также сложная организация самого процесса приобретения товара;
- непривлекательный внешний вид интернет-магазина.

Для того чтобы избежать этих ошибок, необходимо выполнять следующие действия:

- постоянно контролировать объективность данных, публикуемых на сайте;
- для размещения сайта пользоваться услугами надежных хостинг-провайдеров, следить за работоспособностью технической составляющей интернет-магазина при ее наличии, в этом случае можно обеспечить оперативную обработку заказов;
- проводить анализ актуальности размещенной на сайте информации, наиболее важная в этом случае информация – стоимость и ассортимент;
- разработать удобный для пользователя интерфейс для выбора и оплаты товара;
- нанимать для создания интернет-магазина специалистов с хорошей репутацией.

Фирме, продающей товар через интернет, необходимо обеспечить удобство и безопасность покупателя в процессе совершения заказа, для этого требуется:

- отображать в личном кабинете клиента сведения о текущем шаге исполнения конкретного заказа;
- обеспечить полный возврат потраченной на товар суммы в случае, если клиента не устраивает покупка;
- разработать на сайте с удобный поиск товара и легкую процедуру совершения покупки;
- предоставлять покупателям качественную и полную информацию об интересующем их товаре, особенно это касается дорогостоящих или необычных покупок;
- использовать в каталоге товаров фотографии, сделанные профессионалами с использованием хорошей аппаратуры;
- в случае возникновения затруднений, вызванных отсутствием товара или задержками в доставке, своевременно и прямо сообщать об этом покупателям;
- обеспечить оперативную регистрацию факта совершения заказа и незамедлительное подтверждение этого факта посредством электронной почты или СМС.

## 2.2 Анализ отечественной практики повышения эффективности в сфере розничной торговли одеждой

В основе модной индустрии лежит легкая промышленность. Взаимодействие дизайнеров и производственных предприятий является основой развития модной отрасли. Однако в России дизайнеры самостоятельно отшивают свои новые коллекции в небольших объемах. Предприятия отдают предпочтение производству простой продукции, которая пользуется большим спросом на региональных рынках.

Стоит отметить, что легкая промышленность России пребывает в неудовлетворительном состоянии. Большая техническая часть устарела более чем на 50 %.

Сырьевая база не соответствует современным требованиям. А также отмечается наличие контрафактной продукции [14].

На рисунке 2 представлена динамика объема российского рынка одежды.

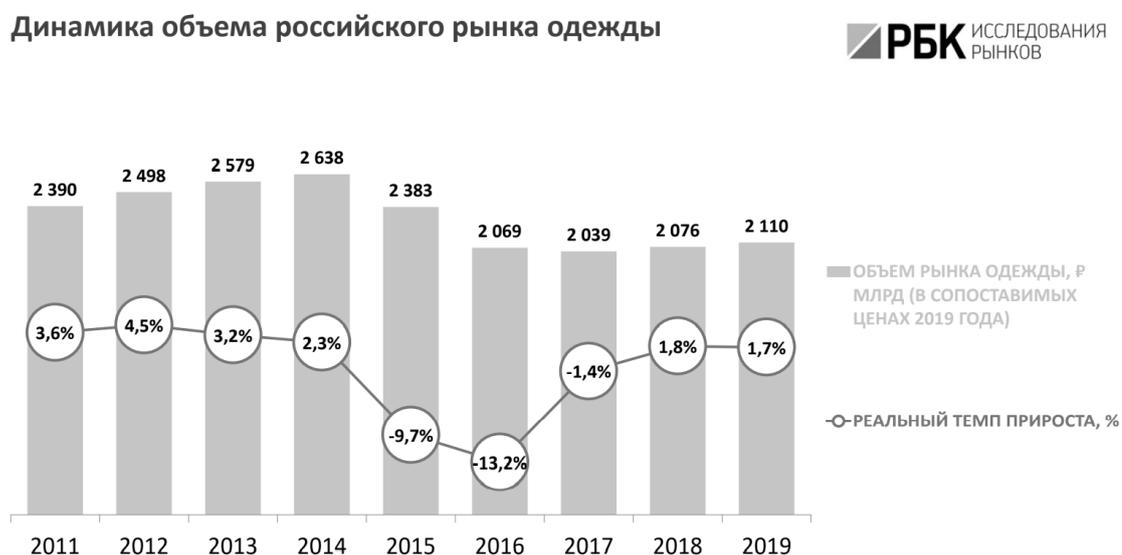


Рисунок 2 – Динамика объема российского рынка одежды

По оценкам экспертов ведущего аналитического и консалтингового агентства в индустрии моды России – FCG, в два предшествующих пандемии COVID-19 года на рынке торговли одеждой отмечалось увеличение объемов продаж. Однако в 2020 году в связи с ограничительными мерами, принимаемыми правительством РФ для предотвращения распространения коронавирусной инфекции, объем реализованной продукции снизился на четверть.

Существенная часть потребителей, для которых при выборе одежды важно соответствовать моде и приобретать одежду высокого качества известных производителей, потеряли финансовую возможность систематически покупать новые дорогие предметы гардероба. Аналитики FCG рассчитали, что уменьшение общего уровня платежеспособности населения вызвало снижение объема реализации одежды с 2,26 до 1,71 трлн рублей – по итогам прошлого года. При этом выручка отдельных продавцов снизилась на еще большее процентное соотношение, в некоторых случаях в несколько раз.

2019 и 2020 года оказались сложными для иностранных фэшн-ритейлеров. С российского рынка ушли 38 иностранных игроков. В их числе Next, Superdry, Under Armour, Karen Millen и другие бренды. Причины отказа от развития в стране:

- вялый покупательский спрос, низкий курс рубля, негативно сказывающиеся на маржинальности бизнеса;
- иностранные производители не готовы адаптировать концепцию и ассортимент под российский рынок.

На рисунке 3 представлены данные по иностранным ритейлерам в России.



Рисунок 3 – Данные по иностранным ритейлерам в России

Российские одежные ритейлеры в 2019 году сместили фокус с количественного роста на качественное развитие. В числе направлений для качественного роста стали:

- внедрение IT-решений;
- развитие онлайн-канала продаж;
- усиление эффективности коммуникации с потребителем за счет новых программ лояльности.

На рисунке 4 представлены данные по российским ритейлерам по количеству магазинов одежды.



Рисунок 4 – Данные по отечественным ритейлерам

Динамика количества сетевых магазинов одежды в России представлена на рисунке 5.

#### Динамика количества сетевых магазинов одежды

**РБК** ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКОВ

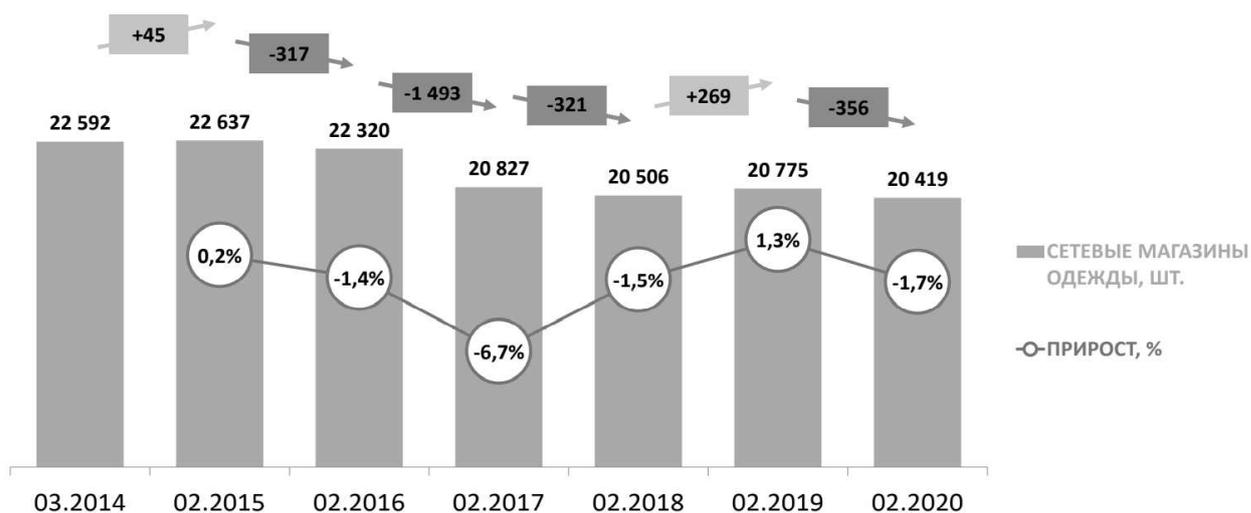


Рисунок 5 – Динамика количества сетевых магазинов одежды в России

В течение последнего года сократилось число сетевых магазинов, продающих одежду. Прибыль от уменьшения числа покупателей было бы неразумно возме-

щать повышением цен, поскольку такой шаг приведёт к сокращению спроса, учитывая общее снижение платежеспособности населения. Более того, в период введения мер для борьбы с COVID-19 к обязательным расходам предприятий добавились затраты на приобретение рециркуляторов и средств для антисептической обработки рук. Для магазинов, продающих товары зарубежного производства, дополнительным фактором падения рентабельности стало снижение стоимости рубля по отношению к стабильным валютам.

На рисунке 6 представлены одежные ритейлеры, которые сократили и расширили розничные точки.

### Рейтинги одежных ритейлеров, наиболее активно сокращавших и расширявших розницу

**РБК** ИССЛЕДОВАНИЯ  
РЫНКОВ

февраль 2019 г. – февраль 2020 г.

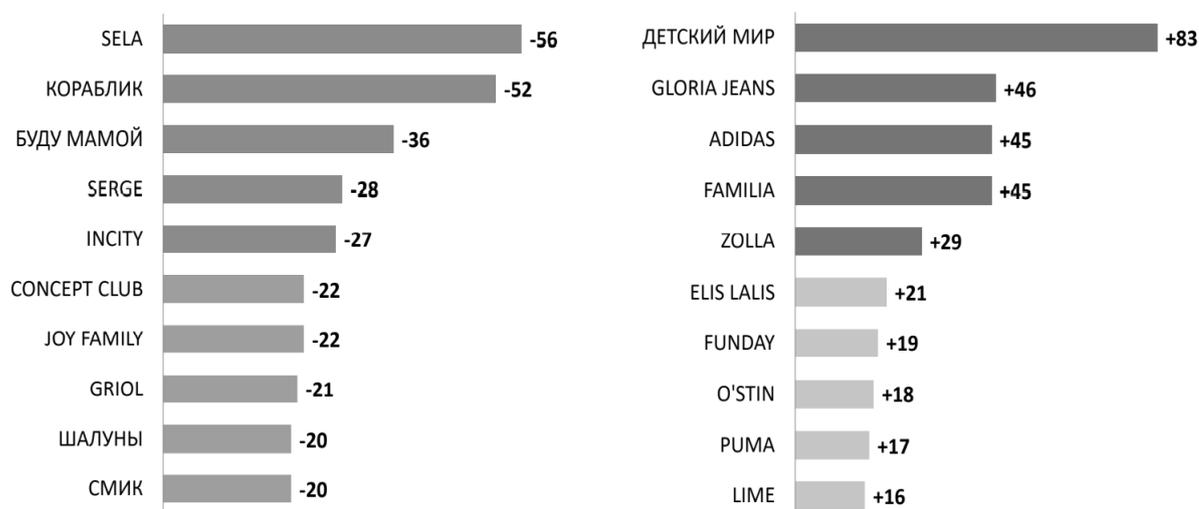


Рисунок 6 – Рейтинги одежных ритейлеров, наиболее активно сокративших и расширивших розницу

Лидер рынка одежды в России по выручке – группа Inditex. Доля компании в обороте сегмента выросла с 3,6% в 2018 году до 3,9% в 2019 году. Совокупная выручка группы в России превысила 83 млрд. рублей. Розничная сеть всех брендов группы насчитывает почти 500 точек продаж в России. За последние 3 года компания не расширяла свою представленность в России. Таким образом, рост финансовых показателей Inditex обусловлен, в первую очередь, качественным развитием.

На рисунке 7 представлены доли ведущих ритейлеров на российском одежном рынке, по данным за 2019 год.

**% от оборота российского одежного рынка**



Рисунок 7 – Доли ритейлеров на российском рынке одежды в 2019 году

Сервис Сбера – Сбериндекс, предоставляющий экономическую статистику, показал следующую картину: в самом начале периода самоизоляции в России – в апреле и мае прошлого года расходы населения на обувь и одежду резко упали на 80% по сравнению с началом марта того же года. При этом общий уровень расходов потребителей не снижался более чем на 33% от среднего уровня. В декабре 2020 года и январе 2021, когда общий уровень расходов вернулся к своему нормальному значению, затраты населения на одежду и обувь возросли на 8-16% от своего обычного объема. Таким образом, можно прийти к заключению о том, что имеет место отложенный спрос, опережающий общую потребительскую активность.

Представитель Торгово-промышленной палаты РФ Анна Вовк говорит, что из-за падения доходов потребители одежды спустились на одну ступень: покупатели дорогих вещей стали приобретать одежду средней ценовой категории, потреби-

ли среднего класса перешли в экономичный класс, а те, кто покупал недорогую одежду – сместились на ступень суперэконом. Тенденции в рыночном секторе продаж одежды соответствуют процессам, происходящим в экономике в целом: уменьшение доходов покупателей заставляет их более экономно относиться к уже приобретенным вещам, а не покупать новые.

Специалист по продвижению Анастасия Куценко, объясняя ситуацию в сегменте моды, говорит, что в условиях экономии основным фактором для потребителя при выборе одежды становится ее цена: покупатели предпочитают приобретать достаточно качественную продукцию за адекватную стоимость, в формировании которой в качестве дополнительной составляющей не участвуют такие элементы, как бренд магазина или производителя.

В государствах с широко развитой легкой промышленностью, в том числе, в тех странах, товары которых пользуются спросом во всем мире, сектор рынка, производящий одежду, представлен, в основном, малыми и микропредприятиями. В России наблюдается та же тенденция: на сегодняшний день в стране зарегистрировано около 20 тысяч юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, производящих одежду и обувь, существенная часть из них – субъекты малого предпринимательства.

Основная проблема отечественных некрупных организаций, производящих одежду, заключается в сложностях реализации товара. Как и в других отраслях экономики, малые предприятия сталкиваются с сильной конкуренцией сетевых магазинов и недостатком точек, в которых можно было бы продавать свою продукцию.

В ходе реализации товара происходит разделение на две группы: товары, производимые под маркой какого-либо бренда, зачастую известного во всем мире, и товары производителей, неизвестных широкому кругу потребителей.

Одежда и обувь, а также дополнительные товары широко известных, особенно на международном рынке, производителей, как правило, представлена в специализированных магазинах, продающих продукцию только этого производителя,

такие магазины нередко называются бутиками. В некоторых случаях такие товары продаются в мультибрендовых магазинах, то есть, в торговых точках, где продаются товары разных популярных производителей. Чаще всего такие магазины являются сетевыми, и им доступны различные маркетинговые инструменты сетевого уровня.

В случае совершения таких покупок ключевым фактором для потребителя является популярность производителя и сформированная лояльность к нему, а не потребительские свойства продукции. С другой стороны, в данном случае в качестве потребительских свойств выступает значимость бренда для покупателя.

Если производитель одежды или обуви не является, выбор покупателя определяется потребительскими свойствами товара, личными предпочтениями клиента и стоимостью продукции. Для выбора товара потребителю необходимо рассмотреть его в магазине и, в некоторых случаях, узнать интересующие детали у продавцов. Путем такого продолжительного и тщательного выстраивания отношений последовательно увеличивается весомость бренда, если его продукция удовлетворяет потребности потребителя.

Основная часть мелких и средних отечественных компаний, занимающихся пошивом одежды и текстиля либо производством обуви, не известны широкому кругу потребителей и нуждаются в создании репутации, способной использовать маркетинговые подходы для развития.

Некрупные производители одежды и обуви могут развивать свой бренд только в том случае, если выявят потребность потребителей, которую смогут удовлетворять на высоком уровне, сформируют лояльное отношение к себе и будут принимать во внимание изменения пожеланий покупателей.

Опираясь на потребности клиентов, организации должны исправлять ассортимент и количество производимой продукции, а не шить те модели, производство которых оптимально для организации.

В начале развития предприятию торговли одеждой и обувью желательно реализовывать свой товар, выставляя его в небольших по площади помещениях:

рынки, отделы в магазинах; можно принимать участие в ярмарках. На этой стадии организация узнает ближе потребности клиентов, пытается определить целевую аудиторию, меняет производимые модели и количество продукции, т.е., отлаживает производственный процесс в соответствии с пожеланиями потребителей.

В этот период происходит первоначальное знакомство потребителя с брендом, что требуется для развития организации.

Если первый период проходит благополучно, то, при наличии лояльных покупателей и сформированной положительной репутации, организации можно открыть свой некрупный магазин. В то же время целесообразно развивать продажи через интернет, как через интернет-магазин, так и в профилях в социальных сетях.

Такой подход способствует организации некрупной организации, работающей в соответствии с потребностями покупателей. В государствах с преобладанием сектора рынка, связанного с продажей и реализацией одежды и обуви, существует большое количество магазинов различного масштаба, в которых потребители могут познакомиться с продукцией местных производителей.

Разнообразие некрупных и неизвестных за пределами страны брендов говорит о благополучном развитии рассматриваемого сектора легкой промышленности, состоящего, как уже упоминалось выше, в основном из субъектов малого бизнеса.

Для обеспечения такого способа развития бизнеса необходима поддержка со стороны властей: содействие организации ярмарок одежды и обуви отечественных производителей, предоставление на льготных условиях площадей для торговли, чтобы уменьшить расходы производителей на реализацию продукции.

Такие меры помогут некрупным фирмам создать группу лояльных покупателей, разработать и развить бренд, организовать успешно действующее производство, что будет способствовать становлению легкой промышленности.

Для увеличения количества покупателей можно применять различные методы:

- создание привлекательного интерьера в магазине, грамотное размещение товара;
- реализация уникальной продукции;

- предложение бонусов и скидок;
- поиск местоположения торговой точки на территории с большим количеством потенциальных покупателей;
- проведение акций, мероприятий, связанных с магазином;
- размещение информации о магазине на различных Интернет-ресурсах;
- предупреждение появления негативных отзывов и поощрение удовлетворенных покупателей оставлять положительные отзывы о магазине.

Существуют различные способы повышения объема продаж за счет увеличения стоимости среднего чека.

Первый способ: перекрёстные продажи. Способ проверен многократным использованием и пользуется спросом у продавцов. Заключается в продаже второстепенных товаров в дополнение к основному.

Второй способ: при приобретении товара сверх определенной суммы покупателям гарантируется подарок от магазина.

Третий способ: стимулировать продавцов увеличивать стоимость средней покупки. Для этого можно организовать обучение сотрудников работе с покупателями и методам воздействия на клиентов. Либо поощрять дополнительными выплатами тех продавцов, у кого средний чек за определённый промежуток времени превысил установленную сумму.

Четвертый способ: предоставлять скидки в определенный временной интервал. Такой способ – временные лимиты на действие скидки - стимулирует потребителей совершать незапланированные ими покупки.

Пятый способ: увеличить цены на некоторые товары. Если какой-либо товар у организаций, реализующих аналогичную продукцию, продается значительно дороже, то магазин может поднять цену своего товара до уровня чуть ниже уровня цены конкурентов.

Шестой способ: стимулировать приобретение карт постоянного клиента. Это часто применяемый способ с хорошей отдачей. Так же при покупке на определен-

ную сумму покупателям можно предлагать скидку в заданном размере на следующую покупку.

В период кризиса и пандемии успехом пользуется тенденция интернет-продаж. На февраль 2020 года 6 из 10 сетевых fashion-ритейлеров уже имели собственные онлайн-площадки. По итогам 2019 года было запущено более 20 интернет-магазинов российских и иностранных одежных ритейлеров. В их числе «Сударь», Gap, Elis, MODIS, Tom Farr, Uniqlo и другие бренды. На рисунке 8 представлен процент от анализируемых сетей, в ассортименте которых представлена одежда, реализуемая через интернет-платформы.

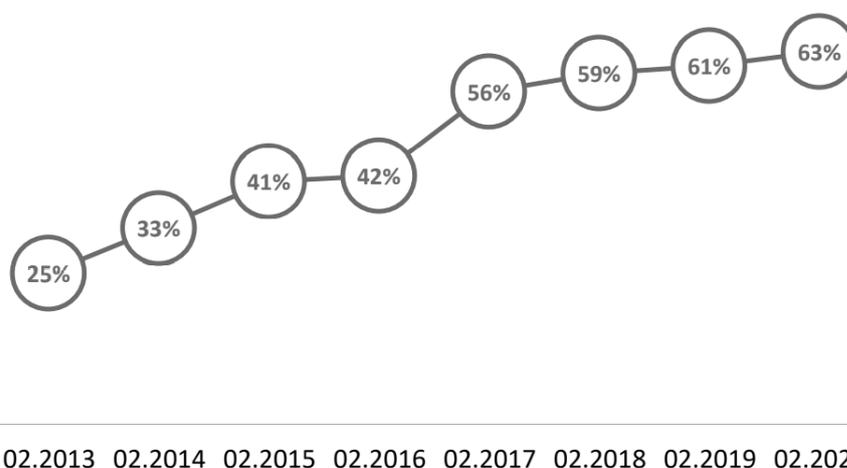


Рисунок 8 – Данные по развитию интернет-платформ продаж одежды  
 При этом опрос РБК-исследований показал, что с каждым годом все больше россиян осуществляют покупки через Интернет (рисунок 9).

% от опрошенных покупателей одежды

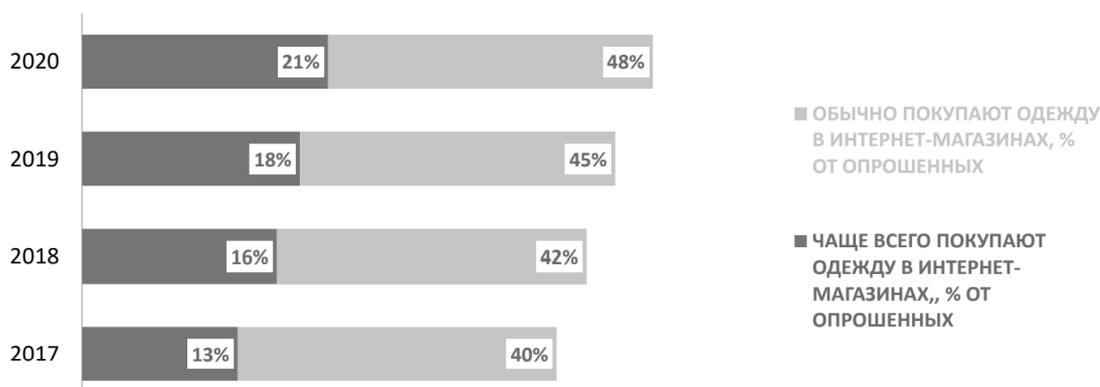


Рисунок 9 – Динамика доли россиян, покупающих одежду в Интернете

По прогнозам экспертов, по итогам 2020 года оборот одежной розницы будет на 15% ниже уровня 2019 года. Возможности для роста сетевых операторов будут ограничены. Большинство fashion-ритейлеров откажутся от планов по открытиям, фокусируя свое внимание на укреплении позиций существующих магазинов, поддержке партнеров по бизнесу, развитии онлайн-продаж и усовершенствовании системы логистики. Потребители станут еще рациональнее – снижение доходов, неуверенность в завтрашнем дне будут сдерживать спрос россиян.

### 2.3 Анализ эффективности деятельности ООО «РЕ Трэйдинг»

ООО «РЕ Трэйдинг» зарегистрировано 28 ноября 2012 года. Основным видом деятельности является розничная торговля одеждой в специализированных магазинах. Миссия компании: «Мы помогаем нашим Покупателям воплощать свои мечты через их внешний вид и настроение». Видение компании: «Энтузиазм, руководящий нашими действиями, делает нас лучшей компанией по производству одежды в мире». «РЕ Трэйдинг» представляет 5 брендов: Reserved, Cropp, House, Mohito, Sinsay. На рисунке 10 представлены данные по сети.

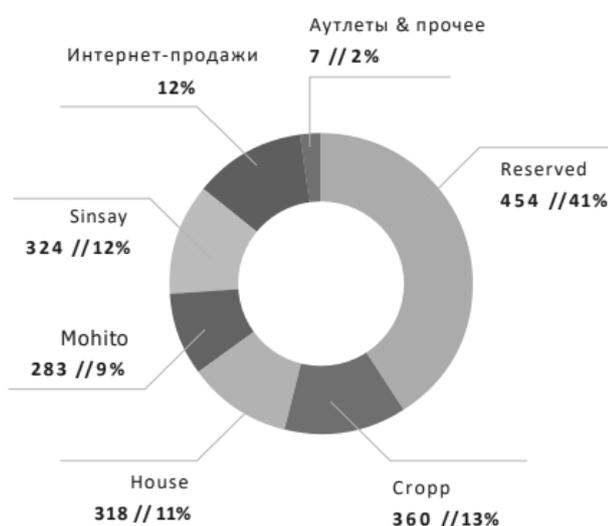


Рисунок 10 – Данные по сети «РЕ Трэйдинг»

История компании начинается в 90-ые годы, когда Марек Пехоцки (сейчас – Генеральный директор LPP) и Ежи Любанец (сейчас – Председатель Наблюдательного совета) – друзья с университетских лет – сделали свои первые шаги в

сфере ритейл и создали компанию «Мистраль» в Гданьске. Первоначально компания импортировала одежду из Азии в широкоформатные магазины в Польше. Однако владельцы быстро приняли решение создать первый ритейл-бренд Reserved и построить собственную сеть магазинов.

История развития компании представлена на рисунке 11.



Рисунок 11 – История развития компании

Компания управляет сетью численностью около 1 700 салонов и создает рабочие места для более 25 000 сотрудников в офисах и структурах продаж в Варшаве, Гданьске, Гамбурге, Шанхае, Праге, Москве, Киеве и Будапеште. Только в 2017 году было продано более 170 миллионов штук одежды и аксессуаров, выручка составила почти 1,6 млрд евро.

Цель предприятия – стать глобальной компанией, бренды которой узнаваемы во всем мире.

Стратегия предприятия: «Философия компании – это национальное мышление и глобальная деятельность. Стратегия основана на трех ступенях:

- развитие 5 брендов одежды;
- зарубежная экспансия и расширение стационарной торговой сети;

– развитие интернет-магазинов, благодаря увеличению их доступности в новых странах.

Долгосрочная цель компании – это эффективное увеличение присутствия коллекций в новых странах по всему миру, благодаря ежегодным дебютам, как минимум на одном новом рынке.

Управляющие органы компании – это Правление, Наблюдательный совет и Общее собрание. Исполнительным органом общества является правление, состоящее из четырех человек, во главе которого стоит учредитель. Наблюдательные функции исполняет Наблюдательный совет. Согласно Уставу Общества, Правление состоит из двух-шести человек, назначаемых и отзывааемых Наблюдательным советом на пятилетний срок. В состав Правления входят: председатель правления и от одного до пяти заместителей председателя правления. Правление представляет интересы Общества в суде и при других обстоятельствах. Наблюдательный совет состоит из пяти-шести членов, в том числе председателя Наблюдательного совета. Члены Наблюдательного совета избираются Общим собранием Акционеров на пятилетний срок.

Бизнес-модель предприятия наглядно представлена на рисунке 12, она включает дизайн, производство, логистику, магазины и потребителей.



Рисунок 12 – Бизнес-модель компании

«PE Трэйдинг» является дочерним предприятием польской корпорации. Схема отделов, а также их взаимодействие аналогична центральному офису в Польше.

Все внутренние стандарты координируются с руководителями других отделов в части тех положений, которые могут подействовать на дальнейшую совместную деятельность. Затем они выкладываются на корпоративный портал, для того чтобы сотрудники были знакомы с регламентами.

Основные результаты деятельности представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Основные финансовые показатели ООО «РЕ Трэйдинг»

Показатель	Данные за 2017 год	Данные за 2018 год	Данные за 2019 год
Выручка, тыс. руб.	19 596 216	24 904 345	28 110 024
Себестоимость, тыс. руб.	17 891 734	23 164 986	26 056 080
Чистая прибыль, тыс. руб.	943 394	752 653	617 512
Валюта баланса, тыс. руб.	10 050 480	10 990 276	13 078 899
Текущая ликвидность	2,34	2,55	1,84
Абсолютная ликвидность	0,34	0,44	0,16
Коэффициент финансовой автономии	0,71	0,71	0,65
Коэффициент финансовой зависимости	0,29	0,29	0,35
Период оборота капитала, дни	171	155	157
Период оборота дебиторской задолженности, дни	12	12	16
Период оборота кредиторской задолженности, дни	58	44	44
Рентабельность продаж, %	8,7	7	7,3
Рентабельность производства, %	15,60	11,68	12,17
Экономическая рентабельность, %	16,96	15,83	15,70
Рентабельность собственного капитала, %	13,18	9,51	7,24

Состав активов фирмы на 31.12.2019 года выглядит следующим образом: 37,6% внеоборотных и 62,4% текущих активов. За все время активы фирмы выросли на 61,4%, что составило 4 973 965 тысяч рублей. Несмотря на рост активов, собственный капитал увеличился лишь на 29,8%. Меньшие темпы роста собственного капитала по сравнению с активами отражают неблагоприятные явления.

Рост величины активов организации связан, в первую очередь, с ростом следующих позиций актива бухгалтерского баланса (в скобках указана доля изменения статьи в общей сумме всех положительно изменившихся статей):

- основные средства – 2 142 241 тыс. руб. (42%);
- запасы – 1 997 352 тыс. руб. (39,2%);

- дебиторская задолженность – 424 104 тыс. руб. (8,3%);
- денежные средства и денежные эквиваленты – 389 825 тыс. руб. (7,7%).

Одновременно, в пассиве баланса наибольший прирост наблюдается по строкам:

- нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) – 1 956 373 тыс. руб. (39,3%);
- кредиторская задолженность – 1 676 611 тыс. руб. (33,7%);
- краткосрочные заемные средства – 1 100 000 тыс. руб. (22,1%).

Наглядно соотношение основных групп активов организации представлено ниже на рисунке 13.

Структура активов организации на 31 декабря 2019 г.

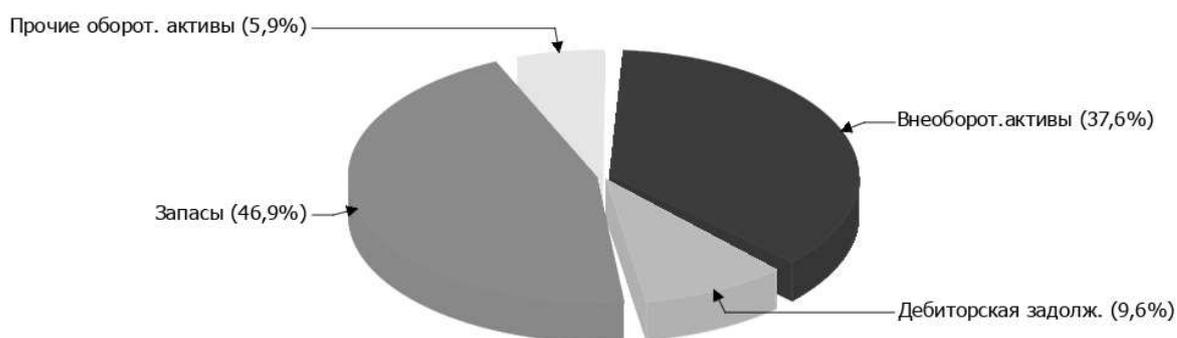


Рисунок 13 – Структура активов организации на 31 декабря 2019 года

Среди отрицательно изменившихся статей баланса можно выделить «налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям» в активе (снижение составило 102 807 тыс. руб.).

На 31 декабря 2019 г. наблюдается недостаток собственных оборотных средств, рассчитанных по трем вариантам, финансовое положение организации по данному признаку можно характеризовать как неудовлетворительное. Более того все три показателя покрытия собственными оборотными средствами запасов в течение анализируемого периода ухудшили свои значения.

На 31 декабря 2019 г. собственный капитал организации составил 8 528 336 тыс. руб. В течение анализируемого периода имел место значительный рост собственного капитала. Однако в процентном соотношении доля собственных средств в последний рассматриваемый период наоборот, снизилась с 72% до 65% (рисунок 14).

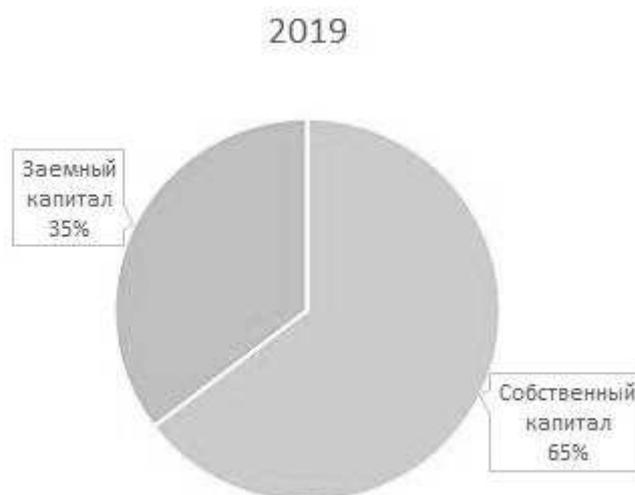


Рисунок 14 – Соотношение собственных и заемных средств

На 31 декабря 2019 г. значение коэффициента текущей ликвидности (1,84) не соответствует норме. Более того следует отметить отрицательную динамику показателя – за 3 последних года коэффициент текущей ликвидности снизился на 0,5. В течение анализируемого периода коэффициент текущей ликвидности изменялся разнонаправлено; значения показателя находились в диапазоне от 2,34 до 1,84.

Значение коэффициента быстрой (промежуточной) ликвидности также не соответствует норме – 0,44 при норме 1. Это означает, что у ООО «РЕ Трэйдинг» недостаточно активов, которые можно в сжатые сроки перевести в денежные средства, чтобы погасить краткосрочную кредиторскую задолженность. В течение анализируемого периода коэффициент быстрой ликвидности принимал как позитивные значения, так и значения, не соответствующие нормативному.

Коэффициент абсолютной ликвидности, как и два другие коэффициента, имеет значение ниже нормы (0,16). Более того следует отметить отрицательную дина-

мику показателя – за 3 последних года коэффициент абсолютной ликвидности снизился на 0,19.

Коэффициенты ликвидности наглядно представлены на рисунке 15.

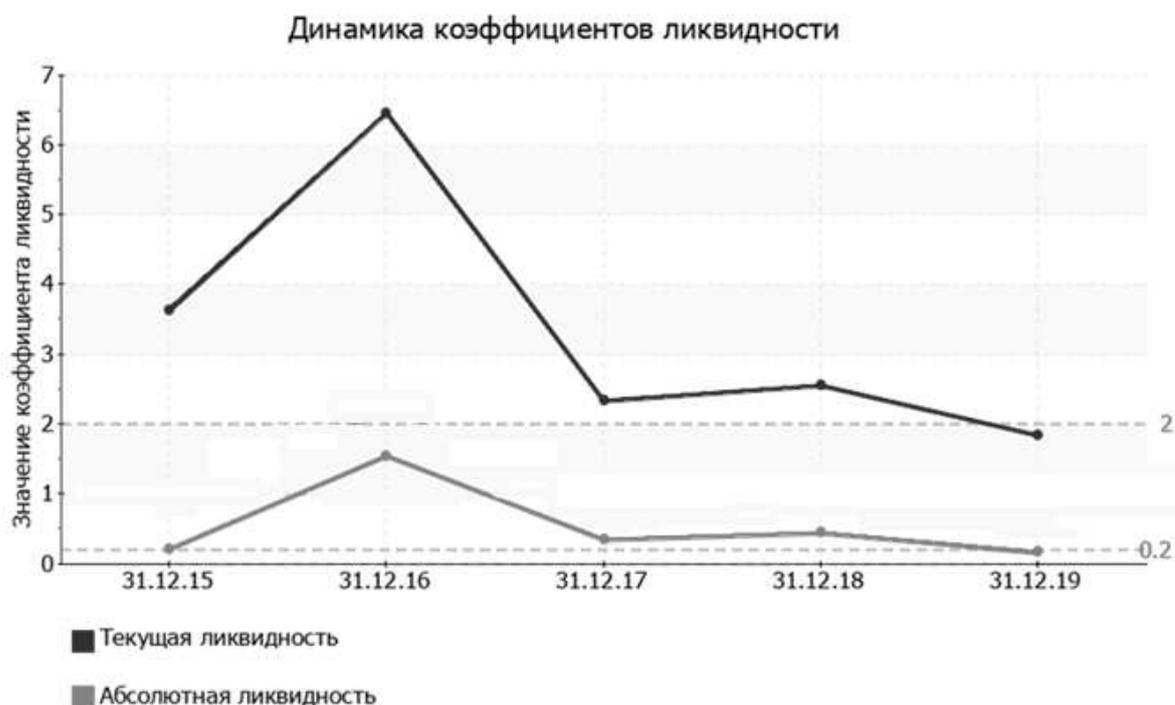


Рисунок 15 – Коэффициенты ликвидности ООО «РЕ Трэйдинг»

Из четырех соотношений, характеризующих соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения, выполняется два. Организация неспособна погасить наиболее срочные обязательства за счет высоколиквидных активов (денежных средств и краткосрочных финансовых вложений), которые составляют всего 23% от достаточной величины. В соответствии с принципами оптимальной структуры активов по степени ликвидности, краткосрочной дебиторской задолженности должно быть достаточно для покрытия среднесрочных обязательств (краткосрочной задолженности за минусом текущей кредиторской задолженности). В данном случае краткосрочная дебиторская задолженность покрывает среднесрочные обязательства ООО «РЕ Трэйдинг» на 94%.

Значение выручки за последний год составило 28 110 024 тыс. руб., что на 10 668 867 тыс. руб., или на 61% больше, чем за 2016 год. В течение всего рассматриваемого периода наблюдалось постоянное увеличение выручки.

Прибыль от продаж за 2019 год составила 2 053 944 тыс. руб. В течение анализируемого периода имел место очень сильный рост финансового результата от продаж – на 199,1%, более того, на повышение показателя также указывает и усредненный (линейный) тренд.

Изменение выручки наглядно представлено ниже на графике рисунка 16.

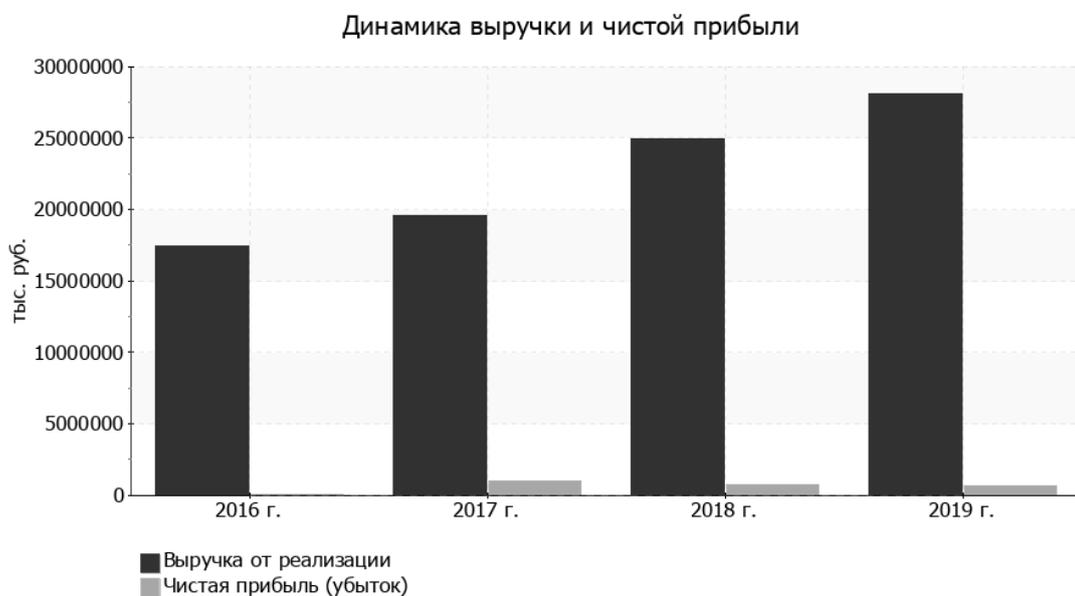


Рисунок 16 – Динамика выручки и чистой прибыли

Изучая расходы по обычным видам деятельности, следует отметить, что организация не использовала возможность учитывать общехозяйственные расходы в качестве условно-постоянных, включая их ежемесячно в себестоимость производимой продукции (выполняемых работ, оказываемых услуг). Это и обусловило отсутствие показателя «Управленческие расходы» за отчетный период в форме №2.

Представленные в таблице показатели рентабельности имеют положительные значения как следствие прибыльной деятельности ООО «РЕ Трэйдинг».

Прибыль от продаж в 2019 году составляет 7,3% от полученной выручки. Более того, имеет место рост рентабельности продаж по сравнению с данным показателем за 2018 год (+0,3%).

За последний год каждый рубль собственного капитала ООО «РЕ Трэйдинг» принес 7,24 рубля чистой прибыли. За рассматриваемый период происходит сни-

жение рентабельности собственного капитала на 5,24%. За последний год рентабельность активов равнялась 15,7%, что на 0,13% ниже, чем за 2018 год.

Наглядное изменение основных показателей рентабельности активов и капитала ООО «РЕ Трэйдинг» за анализируемый период (с 31.12.2017 по 31.12.2019 г.г.) представлено на следующем графике – рисунок 17.

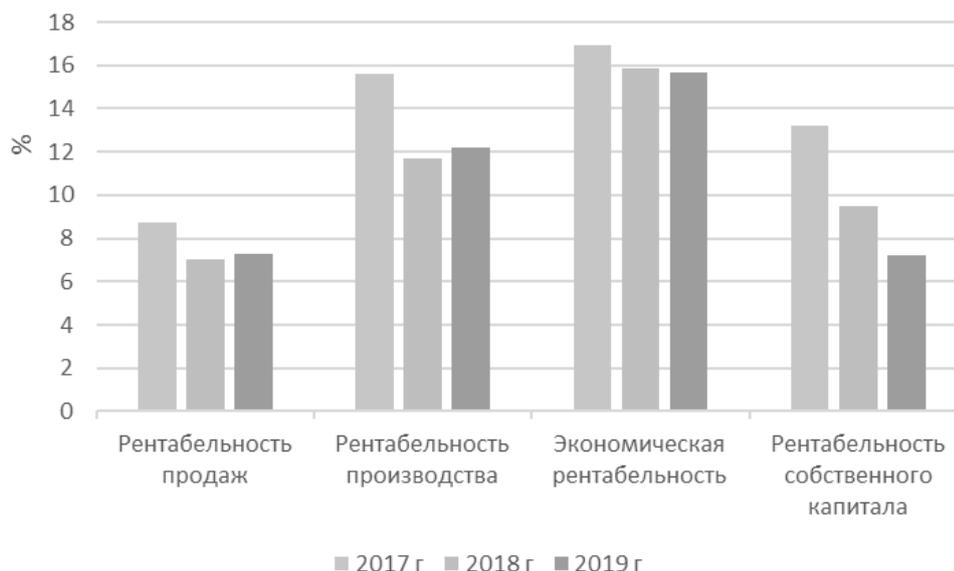


Рисунок 17 – Динамика показателей рентабельности

Оборачиваемость активов в среднем в течение анализируемого периода показывает, что общество получает выручку, равную сумме всех имеющихся активов за 170 календарных дней. Период оборота дебиторской задолженности превышает период оборота кредиторской задолженности, что говорит о том, что предприятие рассчитывается по своим обязательствам быстрее, чем дебиторы с предприятием.

Согласно рейтинговой шкале финансовое состояние предприятия ООО «РЕ Трэйдинг» получило оценку ВВ – нормальное. Рейтинг «ВВ» отражает финансовое состояние организации, при котором основная масса показателей укладывается в нормативные значения. Имеющие данный рейтинг организации могут рассматриваться в качестве контрагентов, во взаимоотношении с которыми необходим осмотрительный подход к управлению рисками. Организация может претендовать на получение кредитных ресурсов, но решение во многом зависит от анализа дополнительных факторов (нейтральная кредитоспособность). Вероятность

банкротства предприятия мала, финансовое положение организации можно считать устойчивым.

Рассмотрим конкурирующие с «РЕ Трэйдинг» магазины, среди них интерес представляют «Bershka», «Mango», «New Yorker», «Zara», «Sela». Все они расположены в больших челябинских торговых комплексах. Анализ цен одежды в этих магазинах показывает, что наиболее дорогой из приведенного списка – «Bershka», а самый доступный – «New Yorker». «Zara» и «Mango» предлагают товары на приблизительно одном уровне цен. Товар в «РЕ Трэйдинг» стоит дешевле, чем в приведенных магазинах. «Sela» предлагает одежду дороже, чем «New Yorker».

В ходе анализа рассматриваемой сети магазинов использовался «многоугольник конкурентоспособности», позволяющий оценить слабые и сильные стороны сети «РЕ Трэйдинг» относительно других рассмотренных магазинов.

В таблице 4 приведены исходные данные для построения «многоугольника конкурентоспособности». Многоугольник конкурентоспособности имеет десять характеристик, по которым была произведена оценка каждого магазина по 10-бальной шкале.

Таблица 4 – Оценка конкурентов

Параметр	РЕ Трэйдинг	Bershka	Mango	Zara	New Yorker	Sela
Широта ассортимента	8	7	6	9	8	5
Цена	7	7	5	3	8	7
Внешний вид магазина	6	8	6	9	7	5
Качество товара	7	8	7	9	8	6
Срок использования	7	8	7	8	8	5
Рекламная активность	3	3	4	4	3	2
Уникальные предложения	8	8	9	9	8	6
Знание бренда	7	8	7	8	7	6
Возможность интернет-заказа	2	2	4	7	4	2
Качество работы персонала	7	7	6	9	7	6
Итого	62	66	61	75	68	50

Максимальный балл набрала сеть магазинов Zara – 75 баллов, для них характерно широкий ассортимент, внешний вид магазина, качество товара, разнообразие уникальных предложений и качественная работа персонала.

Бренд «РЕ Трэйдинг» набрал средний балл – 62, к сильным сторонам компании относятся: ассортимент и уникальные предложения. Проблемными местами магазинов стали следующие индикаторы деятельности: возможность интернет-заказа, рекламная активность и внешний вид магазина.

Как правило, конкуренты продают сходные товары с примерно одинаковым дизайном. Для повышения продаж при комплектовании коллекции можно сосредоточиться не на базовых моделях, а на оригинальных. Таким образом, в магазины будет поступать более привлекательная своим внешним видом одежда, что выделит «РЕ Трэйдинг» в ряду конкурентов. Кроме того, целесообразно применять различные методы маркетинга и на их основе создавать акции для привлечения клиентов и увеличения спроса на товар.

Следующим этапом анализа будет оценка стратегического положения, для этого будет проведен SWOT анализ. Матрица представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Матрица SWOT

Сильные стороны	Слабые стороны
Уникальные дизайны	Отсутствие интернет-продаж
Большое количество магазинов	Недостаток рекламы
Узнаваемый бренд	Отсутствие скидочной системы
Налаженная логистика	Текучесть кадров
Возможности	Угрозы
Государственная поддержка бизнеса	Последствия коронавируса Covid19
Распространение интернет-продаж	Снижение доходов населения
	Усиление конкуренции

После определения положительных и отрицательных моментов в деятельности сети и анализа окружающей рыночной обстановки можно разработать и реализовать следующие способы увеличения эффективности.

1. Использовать маркетинговые приемы для создания различных акций и продажи вышедшей из моды одежды. Кроме этого, при описании товара упоминать

хорошее качество как готового продукта, так и материалов, использующихся в его изготовлении.

2. Сотрудничать с другими компаниями, работающими в смежных сегментах. Например, совместно с фотостудией, салоном красоты и мастером по изготовлению украшений и аксессуаров, организовать фотосессию или показ коллекции. Дополнительным плюсом, кроме продаж, от таких событий будет реклама сети.

3. Использование умений продавцов. Часто люди, работающие в сфере моды, обладают творческими способностями. Кроме того, работа в магазине одежды способствует развитию дизайнерских взглядов, умения общаться и приобретению знаний в модных тенденциях. Поэтому, например, магазин может организовать бесплатные для покупателей мероприятия по созданию образа, где в качестве консультантов будут выступать сотрудники магазина. Используя товар данной сети на таких мероприятиях, можно перевести в категорию лояльных новых покупателей и побудить к совершению покупки старых.

4. Развивать Интернет-продажи.

5. Повысить конкурентоспособность за счет введения гибких цен.

6. Повышение квалификации продавцов и менеджеров.

7. Разработать и внедрить скидочную систему.

Выводы по разделу два

В рамках второго раздела выпускной квалификационной работы был проведен анализ отрасли и текущей рыночной позиции. Из-за мировой пандемии коронавируса в 2020 году все отрасли экономики ухудшили показатели своей работы, в том числе и отрасль розничной торговли одеждой. Аналитики прогнозируют, что по итогам 2020 года объем выручки всего международного рынка моды сократится на 30%.

Был изучен опыт Великобритании в методах повышения объема продаж предприятий в сфере розничной торговли одеждой. Существует несколько методов,

которые могут использоваться предпринимателями для максимизации выгоды за счет увеличения продаж, исходя из занимаемого ими положения на рынке:

- продавать больше существующим клиентам;
- расширение клиентской базы путём привлечения новых потребителей;
- разработка новых каналов сбыта и/или проникновение на новые региональные или зарубежные рынки;
- использование сильных сторон бизнеса, позволяющих создавать новые продукты и услуги, востребованные на рынке.

В целях расширения продаж торговых предприятий, зарубежные партнеры принимают в действие различные стратегии для дальнейшего развития. Это расширение клиентской базы на внутреннем рынке и совершенствование системы обслуживания, а также развитие распределительной сети в различных регионах страны. Мощным средством расширения продаж является быстро развивающаяся сеть магазинов электронной торговли через Интернет.

Далее был проанализирован российский рынок розничной торговли одеждой. Начиная с 2018 года наблюдается прирост объемов рынка одежды. Однако пандемия не пощадила российский фэшн-рынок: продажи одежды рухнули на 25% по итогам 2020 года.

Российские одежные ритейлеры в 2019 году сместили фокус с количественного роста на качественное развитие. В числе направлений для качественного роста стали:

- внедрение IT-решений;
- развитие онлайн-канала продаж;
- усиление эффективности коммуникации с потребителем за счет новых программ лояльности.

Есть проверенные и более инновационные способы увеличения трафика розничного магазина одежды:

- скидки и специальные предложения;
- улучшение внешнего вида, поддержание красивого зала и выкладки;

- распространение позитивной информации о магазине;
- оптимизация присутствия в интернете;
- продажа эксклюзивных товаров;
- изменение места расположения магазина на более проходимое;
- организация событий в магазине и вне его.

«РЕ Трэйдинг» представляет 5 брендов: Reserved, Cropp, House, Mohito, Sinsay.

Цель предприятия – стать глобальной компанией, бренды которой узнаваемы во всем мире.

Анализ финансового состояния компании позволил сделать следующие выводы. В течение всего рассматриваемого периода наблюдалось постоянное увеличение выручки, предприятие имеет положительную рентабельность, рейтинговую оценку ВВ, означающую нормальное финансовое состояние.

Основными конкурентами сети магазинов «РЕ Трэйдинг» в Челябинске являются «Bershka», «Mango», «Zara», «New Yorker», «Sela». Все магазины находятся в крупных торговых центрах города.

Была проведена балльная оценка конкурентов. Максимальный балл набрала сеть магазинов Zara – 75 баллов, для них характерно широкий ассортимент, внешний вид магазина, качество товара, разнообразие уникальных предложений и качественная работа персонала. Бренд «РЕ Трэйдинг» набрал средний балл – 62, к сильным сторонам компании относятся: ассортимент и уникальные предложения. Проблемными местами магазинов стали следующие индикаторы деятельности: возможность интернет-заказа, рекламная активность и внешний вид магазина.

Следующим этапом анализа была оценка стратегического положения, для этого был проведен SWOT анализ. Выявив проблемные места магазинов сети «РЕ Трэйдинг», сильные стороны компании, а также возможности и угрозы внешней среды, можно предложить несколько вариантов по повышению эффективности:

1. Сделать ставку на маркетинг.
2. Развивать Интернет-продажи.
3. Разработать и внедрить скидочную систему.

### 3 ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ООО «РЕ ТРЭЙДИНГ»

#### 3.1 Маркетинговое обоснование мероприятий, направленных на повышение эффективности ООО «РЕ Трэйдинг»

При анализе текущего стратегического состояния компании ООО «РЕ Трэйдинг» был проведен анализ отрасли и текущей рыночной позиции. По итогу сделаны выводы о том, что отрасль розничной торговли одеждой в 2020 году резко ухудшила свои показатели из-за мировой пандемии, по прогнозам выручка рынка снизилась на 25-30%.

Анализ финансового состояния компании показал, что наблюдается недостаток собственных оборотных средств, финансовое положение организации по данному признаку можно характеризовать как неудовлетворительное. Организация неспособна погасить наиболее срочные обязательства за счет высоколиквидных активов. Тем не менее концерну удалось сохранить положительную рентабельность.

Анализ внутренней среды позволил выявить сильные и слабые стороны компании ООО «РЕ Трэйдинг». К сильным сторонам относятся: широкий ассортимент товаров и уникальные предложения. Проблемными местами стали следующие индикаторы деятельности: возможность интернет-заказа (она отсутствует полностью), рекламная активность и внешний вид магазина.

Для повышения эффективности деятельности ООО «РЕ Трэйдинг» предлагается:

1. Сделать ставку на маркетинг и рекламу. Разработать новые акции, распродажи старых коллекций. Помимо акций, при работе с клиентами акцентировать внимание на высоком качестве и натуральности тканей одежды. Разработать и провести рекламную кампанию.
2. Развивать Интернет-продажи.
3. Разработать и внедрить скидочную систему.

Рассмотрим данные направления более подробно.

В таблице 6 представим мероприятия и прогнозные результаты, как данные мероприятия повлияют на эффективность ООО «РЕ Трэйдинг».

Таблица 6 – Мероприятия, направленные на повышение эффективности

Мероприятие	Эффект
1. Разработать новые акции, распродажи старых коллекций путем проведения рекламной кампании	1. Рост выручки; 2. Снижение расходов на транспортировку и склад старых коллекций; 3. Увеличение узнаваемости бренда
2. Развивать Интернет-продажи	1. Повышение продаж; 2. Увеличение узнаваемости бренда; 3. Повышение рекламной активности
3. Разработать и внедрить скидочную систему	1. Повышение привязанности потребителя к бренду; 2. Сбор информации о потребителях; 3. Более близкая связь магазина с покупателем (возможность рассылки информации, стимулирование продаж)

Итак, в первую очередь предлагается реализовать продукцию, которая залежалась в магазинах из-за снижения продаж в период пандемии, когда были закрыты магазины и покупательская активность значительно снизилась. Основные этапы осуществления распродажи представлены на рисунке 18.

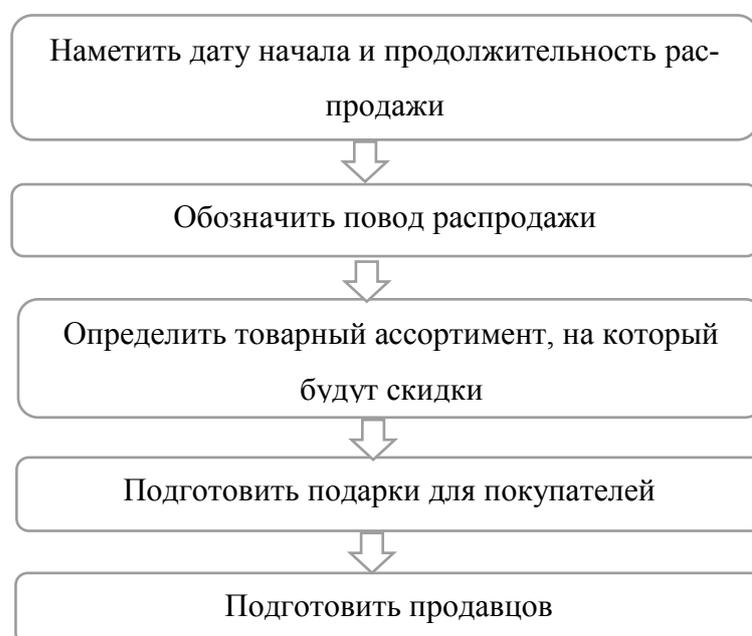


Рисунок 18 – Основные этапы планирования распродажи

В помощь для увеличения продаж также следует провести рекламную кампанию. В связи со сложной ситуацией из-за пандемии, бюджет рекламной кампании стоит сделать небольшой, цель – простимулировать потребителей на покупку одежды из старых коллекций.

Второе мероприятие – развитие интернет-продаж.

В последнее время набирают популярность мультибрендовые интернет-магазины. На одной платформе можно встретить товары разных производителей, а благодаря настройкам сайта – быстро и удобно подобрать нужный размер, цвет, фасон, ценовую категорию. Подобные платформы предоставляют бесплатную доставку и примерку товара, а в случае если продукция не подойдет – можно отказаться от покупки.

Наиболее известные мультибрендовые платформы – это Wildberries, Ozon и LaModa. Преимущества сотрудничества с подобными агрегаторами:

- профессиональная реклама (рекламная поддержка товаров и брендов, интернет-продвижение, регулярное информирование покупателей о новых поступлениях, проведение рекламных акций);
- возможность выхода на новые региональные рынки;
- повышение лояльности к бренду;
- прозрачность и гарантии.

Сравнительная характеристика данных интернет-магазинов представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Сравнительная характеристика мультибрендовых магазинов

Параметр	Wildberries	Ozon	LaModa
Ежедневный охват	6 млн. чел.	3,5 млн. чел	1 млн. чел.
Продажи	750 000	200 000	100 000
Комиссия	11%	15%	13%
Возрастная категория	От 25 до 34 лет	От 25 до 34 лет	От 24 до 40 лет
География	Россия, Беларусь, Польша, Словакия, Казахстан, Киргизия, Армения	Россия	Россия

Наиболее привлекательным является портал Wildberries – при более высоких продажах и посещениях он предлагает самую низкую комиссию. Поэтому предлагается сотрудничать именно с этим интернет-магазином.

Wildberries – мультибрендовый интернет-магазин одежды и обуви. Магазин существует на рынке более 9 лет и за это время стал одним из лидеров розничной интернет-торговли в России. Компания постоянно расширяет ассортимент товаров и направлений и приглашает к сотрудничеству производителей одежды, обуви, товаров для дома и аксессуаров. В рамках деятельности на территориях этих стран компания осуществляет полноценное продвижение продукции партнеров и оказывает весь спектр услуг покупателям.

Чтобы разместить товар на Wildberries, нужно зарегистрироваться. Зайти на сайт и заполнить первое окно: страна, форма юридического лица, почта, пароль. Затем второе окно на портале регистрации: указывается категория товара, оставляются контакты, подписывается договор оферт. После этого на почту приходит логин и пароль к порталу поставщиков, откуда все управляется.

Третье мероприятие – это разработка скидочной системы. Различные схемы предоставления скидок применяются как для мотивации потребителя совершить покупку, так и для перечисленных ниже целей:

- составление базы потребителей – после покупки сохраняются необходимые для дальнейшего анализа данные: стоимость покупки, выбранный товар, количество и объем покупок в единицу времени. Всё это позволяет изучить в целом реализацию товара компанией и сделать выводы об активности различных групп покупателей, спросе на товары, зависимости спроса и от времени дня или сезона;
- предоставление скидок, а также использование выгодных потребителям ценовых схем помогает компании сформировать группу лояльных клиентов;
- посредством предоставления скидок в заданные временные интервалы можно контролировать покупательский трафик: уменьшать число посетителей в самые загруженные, как правило, это вечерние часы и увеличивать в часы простоя – утром и днем. Можно установить аналогичную политику предоставления

скидок в зависимости от дня недели, чтобы часть покупателей, приходящих в выходные дни, переориентировать на посещение магазина в будни.

Самый очевидный способ классификации политик предоставления скидок: простые и сложные.

В случае простого способа предоставления скидки величина дисконта не связана с личностью покупателя и количеством его покупок, во внимание принимаются лишь условия приобретения товара.

Сложная система предоставления скидки учитывает совершенные покупателем ранее покупки либо их сумму и, в зависимости от этих данных увеличивается величина дисконта. Решая задачу выбора политики предоставления скидок необходимо изучить, в какой группе покупателей больше заинтересована компания: в постоянных или возможных.

Снижение цены может быть сделано по четырем критериям (таблица 8).

Таблица 8 – Критерии снижения цены

Критерий	Как это выглядит на практике	Пример
Сумма скидки	От всей суммы покупки	Дисконтная карта
	На отдельные товары в чеке	Акционные товары, промо-товары, фирменные дисконтные карты
Условие скидки	Безусловно	Распродажа
	Время дня, день недели	Ночные распродажи.
	Сумма покупки	При покупке на сумму 2000 рублей – 10% скидка
	Количество товаров	При покупке 2 товаров, третий – в подарок
	Характеристика товара	При покупке комплекта скидка
Срочность	Срочная	Новогодние или праздничные скидки.
	Бессрочная	Скидка на молочные продукты 10%
Покупатель	Персональная	Скидка сотому покупателю.
	Для группы клиентов	Накопительные дисконтные карты

Изучение этих критериев формирует представление о результатах применения политики предоставления скидок. Если задачей является увеличение среднего чека, то целесообразно предоставлять дисконт в зависимости от общей цены всех приобретенных потребителем товаров. В тех случаях, когда требуется оперативно реализовать товар, более эффективной будет скидка, действие которой ограниче-

но во времени. Предоставляться дисконт может как в виде суммы, на которую уменьшается текущая общая цена покупки, так и в виде купонов, предоставляющих скидку на последующие покупки.

В ходе разработки политики предоставления бонусов необходимо учитывать следующие положения:

- первоначально провести анализ лояльности;
- определить сроки окончания действия бонусов;
- для выработки у покупателей привычки использовать дисконтную карту целесообразно изначально предоставлять по ней существенные скидки, однако необходимо принимать во внимание, что осязаемое уменьшение процента скидки в будущем вызовет снижение числа покупателей;
- необходимо оценивать зависимость уровня лояльности потребителей от изменений цен на товары. Это поможет спрогнозировать поведение клиентов при изменении процента бонусов.

Начиная использовать карты для предоставления скидок, магазины испытывают следующие затруднения:

- платные карты, которые окупаются слишком долго – в тех случаях, когда потребитель не будет иметь возможности часто получать бонусы по этой карте, ему нет необходимости покупать её;
- необходима реклама используемой политики предоставления скидок: требуется размещать информацию о ней на листовках, которые лежат на кассах, раздавать листовки потенциальным покупателям на улицах. Сотрудники так же должны сообщать покупателям о скидках, рекомендовать приобрести дисконтную карту.
- при реализации сложной системы предоставления скидок зачастую не принимается во внимание группа приобретаемого товара. Необходимо изучать, что именно и с какой периодичностью покупает клиент. Желательно мотивировать покупателей на приобретение товаров, в которых у них есть потребность, а

не предоставлять скидки со сложным алгоритмом вычисления бонусных баллов, это лишь оттолкнет потребителей;

- платные карты для предоставления скидок интересны лишь клиентам крупных торговых сетей, реализующих товары повседневного спроса, поскольку необходимость в таких покупках и, следовательно, в использовании карты возникает очень часто;

- продолжительная процедура применения карты во время оплаты покупки. Необходимо обеспечить оперативную обработку дисконтной карты кассиром.

Для анализа покупок, совершенных потребителями, многие магазины используют специализированные программно-технические разработки. В качестве примера можно привести программу для определения по карте местонахождения покупателя и, таким образом, выбранного им товара.

Часто применяются программы, создающие способствующие продвижению товара носители: ценники, листовки, яркую упаковку, промо-стойки.

В ходе применения политики предоставления скидок персонал магазина не застрахован от ошибок. Если периодически меняется цена на товар, сотрудники могут забыть об очередном изменении. В результате это вызовет конфликтные ситуации с клиентами. Чтобы избежать таких случаев, необходимо максимально автоматизировать работу продавцов и кассиров. Программное обеспечение, используемое в торговых предприятиях, обладает широким диапазоном возможностей, приведем некоторые из них:

- позволяют распечатать ценники на все товары по загруженному образцу. При предоставлении скидки на товар программа позволяет достаточно легко рассчитать новую цену и распечатать новые ценники;

- распечатать на ценнике количество бонусов, которые получит клиент при приобретении этого продукта;

- вывести на ценнике более детальные сведения о товаре, которые могут заинтересовать покупателя, при этом на наиболее существенной информации будет визуальный акцент.

Таким образом, был разработан план мероприятий, благодаря которому ожидается добиться следующего эффекта: снижение запасов продукции на складах, повышение продаж, увеличение узнаваемости бренда.

### 3.2 Расчет затрат на реализацию необходимых мероприятий

Предлагается начало мероприятий сделать 1 июля и большинство мероприятий реализовывать до конца 2021 года. Экспертным методом был составлен прогноз роста выручки. Далее будут рассчитаны расходы на реализацию предложенных решений.

Составим план мероприятий – таблица 9.

Таблица 9 – План мероприятий

Мероприятие	Срок	Критерии оценки степени достижения цели	Ответственный исполнитель
1. Разработать новые акции, распродажи старых коллекций путем проведения рекламной кампании	01.07.2021 г. – 01.08.2021 г.	Рост выручки на 0,5% Снижение расходов на транспортировку и склад старых коллекций на 2%	Директор по маркетингу Руководитель отдела продаж
2. Сотрудничество с Wildberries	01.07.2021 г. – 31.12.2021 г.	Рост выручки на 0,3%	Директор по маркетингу
3. Разработать и внедрить скидочную систему	01.07.2021 г. – 31.12.2021 г.	Рост выручки на 0,01%	Директор по маркетингу

Для повышения эффективности деятельности предприятия «РЕ Трэйдинг» можно предложить три мероприятия. Рассмотрим более подробно расходы, которые возникнут у компании в связи с реализацией предложенных решений.

1. Разработать новые акции, распродажи старых коллекций. Разработать и провести рекламную кампанию.

При реализации данного мероприятия возникнут единовременные и ежемесячные расходы. Само мероприятие планируется сроком на 1 месяц, поэтому ежемесячные расходы будут также рассчитаны на 1 месяц.

В первую очередь необходимо приступить к разработке рекламной кампании. Услуги специалиста в данной сфере для крупных ритейлеров стоят 1 000 000 рублей. Данное мероприятие поможет:

- улучшить имидж бренда – развить запоминание и возникновение ассоциативного ряда с брендом;
- стимулировать продажи – внушение потребности в приобретении продукции и увеличение конверсии;
- закрепить отношения с клиентами – привлечение новых и удержание постоянных клиентов.

Для разработки предлагается обратиться в фирму «Kologo».

Кроме единовременных расходов, у компании будут ежемесячные расходы – на проведение рекламной кампании в каждом городе. По оценке специалиста по маркетингу, в одном городе бюджет подобной кампании составляет 400 000 рублей. Всего реклама будет запущена в 20 городах России, значит ежемесячные расходы составят 8 000 000 рублей.

В рамках распродажи будет проводиться ликвидация коллекций прошлых сезонов, которые находятся на складах магазинов. Размер скидки будет составлять:

- первые три недели распродажи – 50%;
- последнюю неделю распродажи – 70%.

2. Развивать Интернет-продажи с помощью сотрудничества с маркетплейсом Wildberries.

Инвестиционных затрат на данное мероприятие не будет, так как регистрация на сайте бесплатная. А ежемесячные расходы будут предполагать транспортные затраты – доставка продукции на склад Wildberries (согласно условиям сотрудничества) и комиссия с продаж, которая составляет 11%.

Согласно договору, есть два варианта сотрудничества с маркетплейсом: продажа со склада Wildberries и продажа с собственного склада.

Продажа со склада Wildberries. Поставщик отвозит свои товары на склад, а всем остальным занимается маркетплейс: размещает товары на сайт, принимает оплату, упаковывает заказы и доставляет их клиентам. Склады маркетплейса находятся в разных городах России. При данном варианте сотрудничества производитель оплачивает лишь транспортные расходы, которые возникают у него при перевозке товара с собственного склада на склады Wildberries.

Продажа с собственного склада. Продавец арендует склад, где хранятся все товары. Упаковка и доставка тоже ложатся на плечи ритейлера. Когда кто-то делает заказ, Wildberries сообщает об этом продавцу. Тот упаковывает товар и готовит его к отгрузке. Затем приезжает курьер и забирает посылку. Либо поставщик самостоятельно отвозит её в пункт приёма. Размещать товары на собственном складе могут только продавцы Москвы и Санкт-Петербурга. При этом ритейлер несет следующие расходы: на аренду склада, на упаковку и доставку.

Более предпочтителен первый вариант сотрудничества.

### 3. Разработать и внедрить скидочную систему.

Единовременные расходы на мероприятие составят 1 000 000 рублей, это затраты на приобретение системы для скидок и внедрение ее в магазины (100 фирменных магазинов).

Ежемесячные расходы на 1 магазин составляют 3 150 рублей в месяц. На 100 магазинов ежемесячные расходы составят 315 000 рублей ежемесячно. При построении прогноза движения денежных средств рассматривается 6 месяцев 2021 года, значит данная статья расходов составит 1890000 рублей.

На балансе компании на 01.01.2020 год имеются свободные денежные средства в размере 709 214 000 рублей.

Рассмотрим расходы, которые возникнут у предприятия в связи с разработанными мероприятиями.

Первая рекомендация. Разработать новые акции, распродажи старых коллекций. Единовременные расходы включают разработку рекламной кампании – оплата за работу 1 000 000 рублей. Мероприятие предполагает ежемесячные расходы на оплату рекламной кампании – бюджет 400 000 рублей в одном городе, всего расходы 8 000 000 рублей на 20 городов.

Вторая рекомендация. Развивать Интернет-продажи через Wildberries. Единовременные расходы отсутствуют, а вот ежемесячно прогнозируются транспортные расходы в размере 10 000 рублей на один город. Комиссия с продаж составляет 11%.

Третье мероприятие. Разработать и внедрить скидочную систему. Единовременные расходы включают покупку системы для скидок и внедрение ее в магазины – 1 000 000 рублей. Ежемесячные расходы: расходы на 1 магазин составляют 3 150 рублей в месяц, то есть на 100 магазинов ежемесячные расходы составят 315 000 рублей ежемесячно.

В таблице 10 представим итоговый перечень затрат на данные мероприятия, с учетом представленных сумм.

Таблица 10 – Мероприятия, направленные на повышение эффективности

Мероприятие	Расходы
1. Разработать новые акции, распродажи старых коллекций путем проведения рекламной кампании	А) Единовременные расходы 1 000 000 рублей. Б) Ежемесячные расходы 8 000 000 рублей.
2. Развивать Интернет-продажи через Wildberries	А) Единовременные расходы отсутствуют. Б) Ежемесячные расходы 200 000 рублей.
3. Разработать и внедрить скидочную систему	А) Единовременные расходы 1 000 000 рублей. Б) Ежемесячные расходы 315 000 рублей.

Таким образом, первоначально для введения предложенных мероприятий необходимо 2 000 000 рублей. И на ежемесячные статьи расходов суммарно 11 090 000 рублей – на период с июля по конец декабря 2021 года. Суммарно общие расходы составят 13 090 000 рублей. Собственных денежных средств, находящихся на счету предприятия достаточно для покрытия данных расходов.

### 3.3 Эффективность мероприятий по совершенствованию деятельности ООО «РЕ Трэйдинг»

Для расчета эффективности предложенных мероприятий необходимо составить прогнозный отчет о финансовых результатах, с учетом реализации всех решений.

В прошлом параграфе были рассчитаны расходы на предложенные мероприятия. В данном параграфе необходимо спрогнозировать прирост выручки. Прирост выручки необходимо сложить с выручкой за 2019 год, так как в данный момент нет бухгалтерской отчетности по итогам 2020 года.

Расходы необходимо занести в себестоимость. Экономия также нужно рассчитать и отобразить это в отчете о финансово результате.

Путем расчета, будет выведена прогнозная чистая прибыль и появится возможность рассчитать показатели рентабельности в прогнозном периоде.

Первое мероприятие приведет к росту выручки на 0,5% за счет продаж одежды старых коллекций. При этом рост себестоимости составит 0,4995%, потому что товар был реализован по распродаже, с минимальной наценкой (в первые три недели) и по себестоимости в последнюю неделю распродажи.

Также первое мероприятие подразумевает снижение расходов на транспортировку и склад старых коллекций на 2%. Сначала необходимо рассчитать долю транспортных расходов и расходов на склад в составе себестоимости, затем найти размер экономии. По данным бухгалтерии, доля подобных расходов составляет 0,15% или 25 311 804 рублей. Значит экономия составит 506 236 рублей.

Второе мероприятие на запланированный период способно увеличить выручку на 0,3% – данные цифры предоставляет Wildberries, по имеющемуся опыту. Однако комиссия сайта 11% снизит полученную прибыль от реализации продукции – обычно наценка на товар составляет 15%, за минусом комиссии, предприятие получит 4%.

Третье мероприятие способно увеличить выручку на 0,01%.

При расчете прогноза необходимо учитывать, что при росте выручки увеличивается и себестоимость, но без учета торговой наценки, которая составляет 15%.

С учетом вышенаписанных данных был сформирован прогнозный отчет о финансовых результатах, он представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Прогнозный отчет о финансовых результатах

Показатель	2019 год	Прогноз	Изменение
Выручка	28 110 024	28 337 715	227 691
Себестоимость продаж	16 874 536	16 974 867	100 331
Валовая прибыль (убыток)	11 235 488	11 362 848	127 360
Коммерческие расходы	9 181 544	9 181 544	0
Управленческие расходы	0	0	0
Прибыль (убыток) от продаж	2 053 944	2 181 304	127 360
Доходы от участия в других организациях	0	0	0
Проценты к получению	4 460	4 460	0
Проценты к уплате	157 023	157 023	0
Прочие доходы	240 471	240 471	0
Прочие расходы	1 229 497	1 229 497	0
Прибыль (убыток) до налогообложения	912 355	1 039 715	127 360
Текущий налог на прибыль	283 611	323 202	39 591
Изменение отложенных налоговых обязательств	23 276	23 276	0
Изменение отложенных налоговых активов	12 044	12 044	0
Прочее	22 464	22 464	0
Чистая прибыль (убыток)	617 512	705 281	87 769

При составлении прогнозного отчета неизменными были приняты следующие статьи:

- коммерческие расходы;
- управленческие расходы;
- доходы от участия в других организациях;
- проценты к получению;

- проценты к уплате;
- прочие доходы;
- прочие расходы;
- изменение отложенных налоговых обязательств;
- изменение отложенных налоговых активов;
- прочие изменения в налоге на прибыль.

За счет предложенных мероприятий у компании ООО «РЕ Трэйдинг» увеличилась выручка на 0,81%, прибыль на 14%, при этом себестоимость увеличилась на 0,6%.

Рассчитаем эффективность предложенных мероприятий. Для этого необходимо провести расчет показателей рентабельности:

- рентабельность продаж;
- рентабельность производства;
- рентабельность активов;
- рентабельность собственного капитала.

Значение показателей приведено в таблице 12.

Таблица 12 – Показатели рентабельности

Показатель	2019 год	Прогноз	Изменение
Рентабельность продаж	7,31	7,70	0,39
Рентабельность производства	12,17	12,85	0,68
Рентабельность активов	15,70	16,68	0,97
Рентабельность собственного капитала	7,24	8,27	1,03

Все показатели рентабельности увеличились в прогнозном периоде. Наглядно динамику рентабельности представим на рисунке 19.

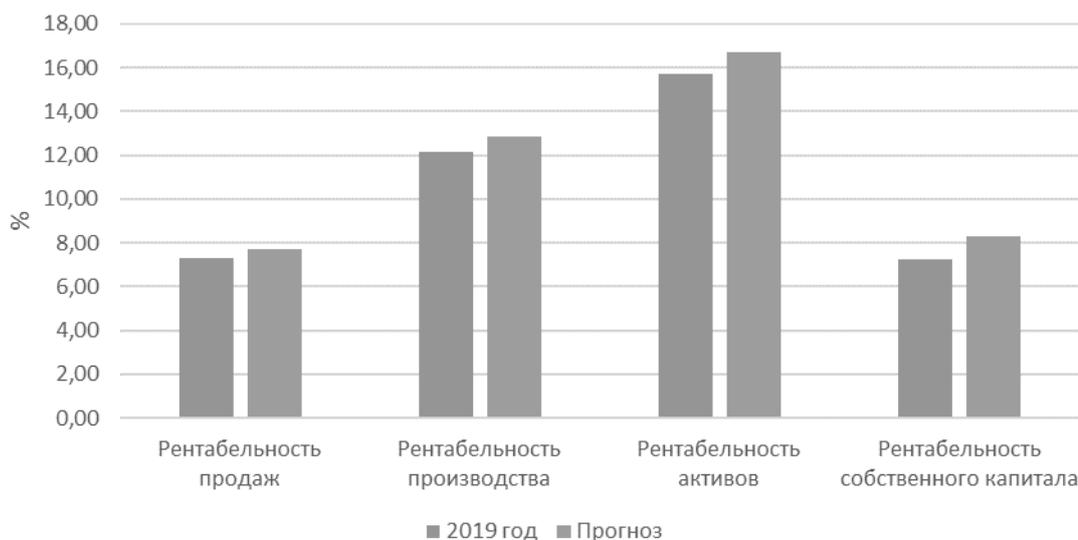


Рисунок 19 – Динамика рентабельности

Таким образом, предложенные мероприятия улучшили эффективность работы предприятия, благодаря предложенным мероприятиям у ООО «РЕ Трэйдинг» увеличилась выручка от продаж, прибыль, продукция предприятия начала продаваться на Wildberries, как следствие увеличилась известность и популярность бренда среди потенциальных покупателей.

#### Вывод по разделу три

Для повышения эффективности деятельности ООО «РЕ Трэйдинг» предлагается:

1. Сделать ставку на маркетинг и рекламу. Разработать новые акции, распродажи старых коллекций. Помимо акций, при работе с клиентами акцентировать внимание на высоком качестве и натуральности тканей одежды. Разработать и провести рекламную кампанию.
2. Развивать Интернет-продажи путем сотрудничества с Wildberries.
3. Разработать и внедрить скидочную систему.

Предлагается начало мероприятий сделать 1 июля и большинство мероприятий реализовывать до конца 2021 года. Первоначально для введения предложенных мероприятий необходимо 2 000 000 рублей. И на ежемесячные статьи расходов суммарно 11 090 000 рублей – на период с июля по конец декабря 2021 года.

Собственных денежных средств, находящихся на счету предприятия достаточно для покрытия данных расходов.

За счет предложенных мероприятий у компании ООО «РЕ Трэйдинг» увеличилась выручка на 0,81%, прибыль на 14%, при этом себестоимость увеличилась на 0,6%.

Предложенные мероприятия улучшили эффективность работы предприятия, благодаря предложенным мероприятиям у ООО «РЕ Трэйдинг» увеличилась выручка от продаж, прибыль, продукция предприятия начала продаваться на Wildberries, как следствие увеличилась известность и популярность бренда среди потенциальных покупателей.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для успешной деятельности и, в частности, выхода на внешние рынки, предприятия его развитие должно определяться вектором эффективности деятельности в условиях нестабильного рынка.

В широком смысле понятие эффективности можно трактовать как возможность достижения цели наиболее рациональными способами, так как, нахождение результативного метода для поставленных задач.

Резюмируя различные точки зрения на понятие «эффективность деятельности организации», можно представить это понятие как отношение результатов, в именно доходности, прибыли, производительности труда, то есть, в целом, результативности деятельности, к расходам или затратам, понесенным в ходе выполнения данной деятельности; к затратам в качественном отношении включаются усилия комплекса процессов или определенного процесса.

На практике при оценке эффективности управления применяются несколько подходов:

- целевой;
- ресурсный;
- комплексный подход.

Розничная торговля предполагает продажу товаров для личных, семейных и иных целей, не связанных с осуществлением предпринимательской деятельности, то есть, это последний этап в цепочке производитель-потребитель.

В процессе разработки краткосрочных планов предприятия рыночной торговли должны решать следующие задачи:

- определение прогнозных значений потребительского спроса в данный момент времени;
- в зависимости от прогнозных значений спроса – составление актуальной для потребителей товарной номенклатуры;
- определение желательного количества закупаемого у поставщиков товара;

- организация собственно продажи товаров;
- обеспечение приобретения, размещения на складе и подготовки товара к продаже.

Успешность существования предприятий розничной торговли определяется грамотностью решений менеджеров, которые принимаются во время краткосрочного планирования. Это сложная миссия и во многом ее успех зависит от наличия необходимых знаний в области экономики и управления.

Эффективность деятельности хозяйствующих субъектов в наше время является основным условием существования и совершенствования предпринимательства.

Деятельность торговых организаций постоянно эволюционирует наряду с развитием производства, усложнением структуры бизнеса, необходимостью придавать большее значение роли покупателя при производстве товаров.

В рамках второго раздела выпускной квалификационной работы был проведен анализ отрасли и текущей рыночной позиции. Из-за мировой пандемии коронавируса в 2020 году все отрасли экономики ухудшили показатели своей работы, в том числе и отрасль розничной торговли одеждой. Аналитики прогнозируют, что по итогам 2020 года объем выручки всего международного рынка моды сократится на 30%.

Был изучен опыт Великобритании в методах повышения объема продаж предприятий в сфере розничной торговли одеждой. Существует несколько методов, которые могут использоваться предпринимателями для максимизации выгоды за счет увеличения продаж, исходя из занимаемого ими положения на рынке:

- продавать больше существующим клиентам;
- расширение клиентской базы путём привлечения новых потребителей;
- разработка новых каналов сбыта и/или проникновение на новые региональные или зарубежные рынки;
- использование сильных сторон бизнеса, позволяющих создавать новые продукты и услуги, востребованные на рынке.

В целях расширения продаж торговых предприятий, зарубежные партнеры принимают в действие различные стратегии для дальнейшего развития. Это расширение клиентской базы на внутреннем рынке и совершенствование системы обслуживания, а также развитие распределительной сети в различных регионах страны.

Мощным средством расширения продаж является быстро развивающаяся сеть магазинов электронной торговли через Интернет.

Далее был проанализирован российский рынок розничной торговли одеждой. Начиная с 2018 года наблюдается прирост объемов рынка одежды. Однако пандемия не пощадила российский фэшн-рынок: продажи одежды рухнули на 25% по итогам 2020 года.

Российские одежные ритейлеры в 2019 году сместили фокус с количественного роста на качественное развитие. В числе направлений для качественного роста стали:

- внедрение IT-решений;
- развитие онлайн-канала продаж;
- усиление эффективности коммуникации с потребителем за счет новых программ лояльности.

Есть проверенные и более инновационные способы увеличения трафика розничного магазина одежды:

- скидки и специальные предложения;
- улучшение внешнего вида, поддержание красивого зала и выкладки;
- распространение позитивной информации о магазине;
- оптимизация присутствия в интернете;
- продажа эксклюзивных товаров;
- изменение места расположения магазина на более проходимое;
- организация событий в магазине и вне его.

«РЕ Трэйдинг» представляет 5 брендов: Reserved, Cropp, House, Mohito, Sinsay. Цель предприятия – стать глобальной компанией, бренды которой узнаваемы во всем мире.

Анализ финансового состояния компании позволил сделать следующие выводы. В течение всего рассматриваемого периода наблюдалось постоянное увеличение выручки, положительную рентабельность, рейтинговую оценку ВВ, означающую нормальное финансовое состояние.

Основными конкурентами сети магазинов «РЕ Трэйдинг» в Челябинске являются «Bershka», «Mango», «Zara», «New Yorker», «Sela». Все магазины находятся в крупных торговых центрах города.

Была проведена балльная оценка конкурентов. Максимальный балл набрала сеть магазинов Zara – 75 баллов, для них характерно широкий ассортимент, внешний вид магазина, качество товара, разнообразие уникальных предложений и качественная работа персонала. Бренд «РЕ Трэйдинг» набрал средний балл – 62, к сильным сторонам компании относятся: ассортимент и уникальные предложения. Проблемными местами магазинов стали следующие индикаторы деятельности: возможность интернет-заказа, рекламная активность и внешний вид магазина.

Следующим этапом анализа была оценка стратегического положения, для этого был проведен SWOT анализ. Выявив проблемные места магазинов сети «РЕ Трэйдинг», сильные стороны компании, а также возможности и угрозы внешней среды, можно предложить несколько вариантов по повышению эффективности:

1. Сделать ставку на маркетинг. Разработать новые акции, распродажи старых коллекций. Помимо акций, при работе с клиентами акцентировать внимание на высоком качестве и натуральности тканей одежды.

2. Развивать Интернет-продажи.

3. Разработать и внедрить скидочную систему.

Для повышения эффективности деятельности ООО «РЕ Трэйдинг» предлагается:

1. Сделать ставку на маркетинг и рекламу. Разработать новые акции, распродажи старых коллекций. Помимо акций, при работе с клиентами акцентировать внимание на высоком качестве и натуральности тканей одежды. Разработать и провести рекламную кампанию.

2. Развивать Интернет-продажи путем сотрудничества с Wildberries.

3. Разработать и внедрить скидочную систему.

Предлагается начало мероприятий сделать 1 июля и большинство мероприятий реализовывать до конца 2021 года.

Первоначально для введения предложенных мероприятий необходимо 2 000 000 рублей. И на ежемесячные статьи расходов суммарно 11 090 000 рублей – на период с июля по конец декабря 2021 года.

Собственных денежных средств, находящихся на счету предприятия достаточно для покрытия данных расходов.

За счет предложенных мероприятий у компании ООО «РЕ Трэйдинг» увеличилась выручка на 0,81%, прибыль на 14%, при этом себестоимость увеличилась на 0,6%.

Предложенные мероприятия улучшили эффективность работы предприятия, благодаря предложенным мероприятиям у ООО «РЕ Трэйдинг» увеличилась выручка от продаж, прибыль, продукция предприятия начала продаваться на Wildberries, как следствие увеличилась известность и популярность бренда среди потенциальных покупателей.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Абрамова, Л.С. Повышение эффективности деятельности предприятий в современных условиях хозяйствования / Л.С. Абрамова // Развитие методологии современной экономической науки и менеджмента. – 2017. – № 2. – С. 328-335.

2 Абчук, В.А. Менеджмент: учебное пособие / В.А. Абчук. – СПб: Издательство Михайлова В.А., 2016. – 340 с.

3 Александров, А.К. Конкурентоспособность предприятия (фирмы): учеб. пособие / А.К. Александров. – М: ИНФРА-М, 2015. – 285 с.

4 Алексеев, М.М. Планирование деятельности фирмы: учебно-методическое пособие для студентов ВУЗов / М.М. Алексеев. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 289 с.

5 Арбатская, Е.А. Подходы к оценке конкурентоспособности предприятия / Е.А. Арбатская // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2012. – №1. – С. 118-121.

6 Баев, Л.А. Основы анализа инвестиционных проектов: учебное пособие / Л.А. Баев. – Челябинск: «Каменный пояс», 2007. – 272 с.

7 Баканов, М.И. Теория экономического анализа: учебник / М.И. Баканов. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 536 с.

8 Балабанов, И.Т. Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта: учебное пособие для студентов / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 325 с.

9 Бланк, И.А. Управление использованием капитала: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся на экономические специальности / И.А. Бланк. – М.: Ника-центр, 2013. – 652 с.

10 Бланк, И.А. Финансовая стратегия предприятия: учебник / И.А. Бланк. – К.: Эльга, 2014. – 720 с.

11 Богатин, Ю.В. Инвестиционный анализ: учебное пособие / Ю.В. Богатин, В.А. Швандар. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 286 с.

12 Бочаров, В.В. Финансовый анализ: учебное пособие / В.В. Бочаров. – СПб.: Питер, 2016. – 240 с.

13 Валаева, Т.Ф. Экономика, организация и планирование производства: учебник для вузов / Т.Ф. Валаева. – М.: Инфра-М, 2015. – 264 с.

14 Варламов, Р. Анализ рынка одежды 2019 год. – [Электронный ресурс] // <https://alterainvest.ru/rus/blogi/analiz-rynka-odezhdy-2019/>. (дата обращения 15.04.2021г).

15 Вартанов, А.С. Экономическая диагностика деятельности предприятия: организация и методология: учебное пособие / А. С. Вартанов. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 326 с.

16 Васильев, С.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие для студентов ВУЗов / С.В. Васильев. – Новгород: НовГУ им. Ярослава Мудрого, 2014. – 125 с.

17 Валаева, Т.Ф. Экономика, организация и планирование производства: учебник для вузов / Т.Ф. Валаева. – М.: Инфра-М, 2015. – 264 с.

18 Вахрушина, М.А. Управленческий анализ: учебное пособие / М.А. Вахрушина, – Л.: Омега; 2015. – 432 с.

19 Волкова, О.И. Экономика предприятия (фирмы): учебник / О.И. Волкова, О.В. Девяткина. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 601 с.

20 Володин, А.А. Управление финансами. Финансы предприятия: учебник / А.А. Володин. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 364 с.

21 Горфинсель, В.Я. Экономика предприятия: учебник для вузов / В.Я. Горфинкель, В.А. Швандар. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 663 с.

22 Гражданкин, Е.В. Экономика малого предприятия: учебное пособие / Е.В. Гражданкин. – М.: ГросМедиа, 2015. – 96 с.

23 Гребнев, Л.С. Экономика для бакалавров: учебник / Л.С. Гребнев. – М.: ЛОГОС, 2015. – 240 с.

24 Гурнович, Т.Г. Приоритетные направления повышения эффективности деятельности организации / Т.Г. Гурнович // Инновационное развитие. – 2018. – № 2. – С. 120-123.

25 Давыденко, Е.А. Проблемы организации финансового планирования и контроля на отечественных предприятиях и пути их решения / Е.А. Давыденко // Управление финансами предприятия. – 2014. – №2. – С. 32.

26 Ендовицкий, Д.А. Инвестиционный анализ в реальном секторе экономики: учебное пособие для высших учебных заведений / Д.А. Ендовицкий. – М.: Финансы, 2013. – 352 с.

27 Епифанов, В.А. Финансовый менеджмент: понятие, направления и практика реализации: учебное пособие для ВУЗов / В.А. Епифанов. – М.: УРСС, 2016. – 160 с.

28 Есипов, В.Е. Оценка бизнеса: учебное пособие / В.Е. Есипов. – СПб.: Питер, 2015. – 464 с.

29 Ефимова, О.В. Финансовый анализ: учебное пособие / О.В. Ефимова. – М.: Издательство «Бухгалтерский учет», 2014. – 87 с.

30 Жилкина, А.Н. Управление финансами. Финансовый анализ предприятия / А.Н. Жилкина. – М.: Инфра-М, 2015. – 336 с.

31 Зайончик, Л.Л. Анализ финансовой отчетности: учебное пособие / Л.Л. Зайончик. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2014. – 148 с.

32 Зельцер, Р.И. Конкурентоспособность предприятия: методы оценок в развитых странах мира / Р.И. Зельцер, О.Н. Литовка // Инновации в жизнь. – 2013. – №5. – С. 36-44.

33 Зимин, М.А. Реальные инвестиции: учебное пособие / М.А. Зимин. – М.: «ЭКМОС», 2014. – 304 с.

34 Иванилов, О.С. Экономика предприятия [Электронный ресурс] // [http://www.ecstudy.com/ru/literature/b401147\\_ivanilov\\_ekonomika\\_pidpriemstva.htm](http://www.ecstudy.com/ru/literature/b401147_ivanilov_ekonomika_pidpriemstva.htm). (дата обращения 01.05.2021г).

35 Игониная, Л.Л. Инвестиции: учебное пособие / Л.Л. Игониная. – М.: Юристъ, 2014. – 478 с.

36 Ионова, А.Ф. Финансовый анализ: учебник для ВУЗов / А.Ф. Ионова. – М.: Проспект, 2014. – 624 с.

37 Ионова, И.Ф. Финансы предприятий: менеджмент и анализ: учебное пособие / И.Ф. Ионова. – М.: ИНФРА–М, 2017. – 479 с.

38 Казанцев, А.К. Практический менеджмент: учебник / А.К. Казанцев. – М.: Юнити, 2016. – 197 с.

39 Классификация критериев конкурентоспособности товара. [Электронный ресурс] // <http://powerbranding.ru/competition/konkurentosposobnost>. (дата обращения 26.04.2021г).

40 Ковалёв, А.И. Анализ финансового состояния предприятия: учебник / А.И. Ковалёв, В.П. Привалов. – М.: Дело, 2011. – 216 с.

41 Ковалев, В.В. Управление денежными потоками, прибылью и рентабельностью: учебно-практическое пособие / В.В. Ковалев. – М.: Проспект, 2015. – 416 с.

42 Коротков, Э.М. Антикризисное управление: учебник / Э.М. Коротков. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 620 с.

43 Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент: Пер с англ. / Ф. Котлер. – СПб: Питер, 2015. – 582 с.

44 Кревенс, Д.В. Стратегический маркетинг: учебное пособие / Д.В. Кревенс. – М.: Вильямс, 2013. – 338 с.

45 Крейнина, М.Н. Финансовое состояние предприятия. Методы оценки: учебное пособие / М.Н. Крейнина. – М.: ИКЦ ДИС, 2015. – 226 с.

46 Крылов, Э.И. Управление финансовым состоянием организации (предприятия): учебник / Э.И. Крылов, В.М. Власов. – М.: Эксмо, 2013. – 416 с.

47 Крылов, Э.И. Анализ эффективности инвестиционной и инновационной деятельности предприятия: учебное пособие / Э.И. Крылов, И.В. Журавкова. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 608 с.

48 Кузнецова, Е.Ю. Современный стратегический анализ: учебное пособие / Е.Ю. Кузнецова. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016. – 131 с.

49 Липсиц, И.В. Инвестиционный анализ. Подготовка и оценка инвестиций в реальные активы: учебник / И.В. Липсиц, В.В. Коссов. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 320 с.

50 Любушин, Н.П. Экономический анализ: учебник / Н.П. Любушин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 575 с.

51 Мазур, И.И. Реструктуризация предприятия и компаний: учебное пособие для студентов вузов / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. – М.: «Экономика», 2011. – 456 с.

52 Мелкумов, Я.С. Инвестиции: учебное пособие / Я.С. Мелкумов. – М.: ИНФРА–М, 2016. – 254 с.

53 Моляков, Д.С. Теория финансов предприятий: учебник / Д.С. Моляков, Е.И. Шохин. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 328 с.

54 Нефедов, Б.А. Определение приоритетных направлений повышения эффективности деятельности предприятия / Б.А. Нефедов // Инновационное развитие. – 2017. – № 3. – С. 22-23.

55 Орлова, П.И. Бизнес-планирование: учебник для бакалавров / П.И. Орлова. – М.: Дашков и К, 2020. – 284 с.

56 Оценка конкурентоспособности предприятия. [Электронный ресурс] // <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/ocenka-konkurentosposobnosti-predpriyatiya.html>. (дата обращения 13.03.2021г).

57 Панкрухин, А.П. Маркетинг: учебник / А.П. Панкрухин. – М.: Омега-Л, 2013. – 656 с.

58 Панфиль, Л.А. Оценка эффективности деятельности предприятия / Л.А. Панфиль // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2016. – № 6-4. – С. 753-756.

59 Половинкин, С.А. Управление финансами предприятия: учебно-практическое пособие / С.А. Половинкин. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2014. – 246 с.

60 Попов, В.М. Бизнес фирмы и бюджетирование потока денежных средств: учебное пособие / В.М. Попов. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 400 с.

61 Попов, В.М. Бизнес-план инвестиционного проекта: отечественный и зарубежный опыт. Современная практика и документация: учебное пособие / В.М. Попов. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 432 с.

62 Разу, М.Л. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник / М.Л. Разу. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2015. – 760 с.

- 63 Романенко, И.В. Экономика предприятия: пособие / И.В. Романенко. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 352 с.
- 64 Романова, М.В. Бизнес-планирование: учебное пособие / М.В. Романова. – М.: Форум, 2018. – 288 с.
- 65 Романовский, М.В. Корпоративные финансы: учебник / М.В. Романовский, А.И. Вострокнутова. – СПб.: Питер, 2015. – 592 с.
- 66 Рыжухина, Е.Е. Методические подходы к оценке конкурентоспособности товара предприятия / Е.Е. Рыжухина // Школа университетской науки: парадигма развития. – 2014. – № 2 (12). – С. 130-133.
- 67 Сайфулин, Р.С. Финансы предприятий: учебник / Р.С. Сайфулин, А.Д. Шеремет. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 343 с.
- 68 Седых, И.А. Индустрия моды 2019. – [Электронный ресурс]. // <https://dcenter.hse.ru/data/2019/06/03/1495959454/Индустрия%20моды-2019.pdf>. (дата обращения 23.03.2021г).
- 69 Сергеев, И.В. Организация и финансирование инвестиций: учебное пособие / И.В. Сергеев, И.И. Веретенникова. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 272 с.
- 70 Сизова, О.В. Структуризация направлений повышения эффективности деятельности организации / О.В. Сизова // Развитие методологии современной экономической науки и менеджмента. – 2018. – № 7. – С. 28-35.
- 71 Сокова, И.А. Комплексный анализ конкурентоспособности предприятия: новый взгляд на оценку / И.А. Сокова, А.В. Тихомирова // Вестник Ивановского государственного университета. Серия: Экономика. – 2015. – № 1 (23). – С. 34-39.
- 72 Станиславчик, Е.Н. Бизнес-план: управление инвестиционными проектами: учебно-методическое пособие / Е.Н. Станиславчик. – М.: Ось-89, 2018. – 128 с.
- 73 Стрекалова, Н.Д. Бизнес-планирование: учебное пособие. Стандарт третьего поколения / Н.Д. Стрекалова. – СПб.: Питер, 2017. – 352 с.
- 74 Стрикленд, А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: учебник / А.Дж. Стрикленд, А.А. Томсон. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2013. – 928 с.

75 Томилов, В.В. Менеджмент: учебник / В.В. Томилов. – М.: Юрайт-Издат, 2013. – 518 с.

76 Чараева, М.В. Инвестиционное бизнес-планирование: учебное пособие / М.В. Чараева, Г.М. Лапицкая. – М.: Альфа-М, 2017. – 192 с.

77 Чернов, В.А. Инвестиционный анализ: учебное пособие для вузов / В.А. Чернов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 159 с.

78 Шохин, Е.И. Финансовый менеджмент: учебное пособие / Е.И. Шохин. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2017. – 368 с.

79 Щербакова, С. А. Пути повышения эффективности деятельности предприятия /С.А. Щербакова // Молодой ученый. – 2016. – №9.2. – 65 с.

80 Уткин, Э.А. Управление предприятием: учебник / Э.А. Уткин. – М.: Тандем, ЭКМОС, 2016. – 400 с.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### ПРИЛОЖЕНИЕ А. БУХГАЛТЕРСКАЯ ОТЧЕТНОСТЬ ООО «РЕ ТРЭЙДИНГ»

Таблица 1 – Бухгалтерский баланс

Статья баланса	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
<b>АКТИВ</b>				
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Нематериальные активы	0	2 765	576	262
Основные средства	2 655 048	3 315 012	3 207 398	4 753 213
Отложенные налоговые активы	42 790	61 464	149 742	161 786
Прочие внеоборотные активы	4 342	2 215	3 318	2 331
Итого по разделу I	2 702 180	3 381 456	3 361 034	4 917 592
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Запасы	3 537 867	4 881 815	5 157 948	6 128 493
НДС	38 317	265 797	62 379	62 332
Дебиторская задолженность	659 190	534 712	1 090 925	1 260 989
Денежные средства и денежные эквиваленты	1 341 457	984 720	1 316 857	709 214
Прочие оборотные активы	27 278	1 980	1 133	279
Итого по разделу II	5 604 109	6 669 024	7 629 242	8 161 307
<b>БАЛАНС</b>	<b>8 306 289</b>	<b>10 050 480</b>	<b>10 990 276</b>	<b>13 078 899</b>
<b>ПАССИВ</b>				
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
Уставный капитал	242 000	242 000	242 000	242 000
Резервный капитал	410	410	410	410
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	7 172 365	6 915 760	7 668 414	8 285 926
Итого по разделу III	7 414 775	7 158 170	7 910 824	8 528 336
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Заемные средства				
Отложенные налоговые обязательства	24 271	37 564	92 841	116 117
Итого по разделу IV	24 271	37 564	92 841	116 117
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Заемные средства	0	0	1 810 532	1 100 000
Кредиторская задолженность	758 273	2 668 466	916 487	3 098 858
Доходы будущих периодов	15 763	80 817	123 546	101 727
Оценочные обязательства	93 207	105 463	136 046	133 237
Прочие обязательства				624
Итого по разделу V	867 243	2 854 746	2 986 611	4 434 446
<b>БАЛАНС</b>	<b>8 306 289</b>	<b>10 050 480</b>	<b>10 990 276</b>	<b>13 078 899</b>

ПРИЛОЖЕНИЕ Б. ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ ООО «РЕ  
ТРЕЙДИНГ»

Таблица 2 – Отчет о финансовых результатах

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Выручка	17 441 157	19 596 216	24 904 345	28 110 024
Себестоимость продаж	10 678 719	10 927 106	14 896 369	16 874 536
Валовая прибыль (убыток)	6 762 438	8 669 110	10 007 976	11 235 488
Коммерческие расходы	6 075 714	6 964 628	8 268 617	9 181 544
Управленческие расходы	0	0	0	0
Прибыль (убыток) от продаж	686 724	1 704 482	1 739 359	2 053 944
Доходы от участия в других органи- зациях	0	0	0	0
Проценты к получению	7 453	48 626	6 670	4 460
Проценты к уплате	0	0	115 586	157 023
Прочие доходы	127 299	215 849	172 643	240 471
Прочие расходы	683 709	703 994	792 095	1 229 497
Прибыль (убыток) до налогообложе- ния	137 767	1 264 963	1 010 991	912 355
Текущий налог на прибыль	101 487	325 939	291 341	283 611
в т.ч. постоянные налоговые обяза- тельства (активы)	49 334	61 615	78 932	
Изменение отложенных налоговых обязательств	1 593	13 293	55 277	23 276
Изменение отложенных налоговых активов	19 460	18 673	64 317	12 044
Прочее	3 952	1 010	23 963	22 464
Чистая прибыль (убыток)	53 381	943 394	752 653	617 512