

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(институт, факультет)

«Управление инновациями и маркетинг»
(кафедра)

100700.62 «Торговое дело»
(код и наименование направления подготовки, специальности)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Исследование внутренней среды торгового предприятия,
направленное на увеличение объема продаж (ООО «Спорт-мастер»)»

Студент (-ка)

Д.С. Тямина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

к.э.н. В.Ю. Моисеева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой

д.т.н., доцент, Д.В. Антипов

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

«_____» _____ 2016 г.

Тольятти, 2016

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления
(институт, факультет)
«Управление инновациями и маркетинг»
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой «Управление инновациями и маркетинг»

_____ Д.В.
Антипов
(подпись) (И.О. Фамилия)

« _____ » _____ 20__ г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение дипломной работы

Студенту (-ке) Тяминовой Диане Сергеевне

1. Тема: «Исследование внутренней среды торгового предприятия, направленное на увеличение объема продаж (ООО «Спорт-мастер»)».

2.Срок сдачи студентом законченной дипломной работы «06» июня 2016 года.

3. Исходные данные к дипломной работе:

3.1. Данные и материалы преддипломной практики.

3.2. Материалы учебных пособий по экономике, научных статей, стандартов, документы по финансово-хозяйственной деятельности организации.

4. Содержание дипломной работы:
ВВЕДЕНИЕ

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ
ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Экономическая сущность и понятие внутренней среды предприятия

1.2. Методика проведения исследования внутренней среды предприятия

- 1.3. Проблемы исследования внутренней среды и его место в разработке стратегии предприятия
2. ИССЛЕДОВАНИЕ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ООО «СПОРТМАСТЕР»
 - 2.1. Краткая характеристика предприятия ООО «Спортмастер»
 - 2.2. Анализ производственной и организационной структуры предприятия ООО «Спортмастер»
 - 2.3. Анализ основных технико-экономических показателей деятельности ООО «Спортмастер»
 - 2.4. Анализ динамики и структуры товарооборота на торговом предприятии ООО «Спортмастер»
 - 2.5. Анализ трудовых ресурсов, производительности труда и системы мотивации работников в ООО «Спортмастер»
 - 2.6. Анализ издержек обращения в ООО «Спортмастер»
 - 2.7. Анализ финансовых результатов деятельности ООО «Спортмастер»
 - 2.8. Исследование внутренней среды предприятия ООО «Спортмастер»
 - 2.9. Маркетинговый и SWOT-анализ деятельности
3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ОПТИМИЗАЦИИ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ООО «СПОРТМАСТЕР»
 - 3.1. Оптимизация величины товарных запасов в ООО «Спортмастер» за счет смены поставщика товаров
 - 3.2. Рекомендация по повышению квалификации работников ООО «Спортмастер», осуществляющих обслуживание покупателей
- ЗАКЛЮЧЕНИЕ
- БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК
- Приложения
5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:
 1. Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами (таблица);
 2. Динамика основных технико-экономических показателей (таблица) и т.д.

6. Дата выдачи задания «01» декабря 2015 года.

Руководитель бакалаврской
работы

(подпись)

В.Ю. Моисеева
(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

Д.С. Тямина
(И.О. Фамилия)

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления
(институт, факультет)
«Управление инновациями и маркетинг»
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой «Управление инновациями и маркетинг»

_____ Д.В. Антипов
(подпись) (И.О. Фамилия)
« ____ » _____ 20 ____ г.

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы

Студента (-ки) Тяминовой Дианы Сергеевны
по теме «Исследование внутренней среды торгового предприятия,
направленное на увеличение объема продаж (ООО «Спорт-мастер»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела дипломной работы	25.12.15	25.12.15	выполнено	
Разработка 2 раздела дипломной работы	28.01.16	28.01.16	выполнено	
Разработка 3 раздела дипломной работы	30.04.16	30.04.16	выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников	20.05.16	20.05.16	выполнено	

Окончательное оформление дипломной работы, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	31.05.16	31.05.16	выполнено	
Предварительная защита дипломной работы	25.05.16	25.05.16	выполнено	
Допуск к защите заведующего кафедрой	06.06.16	06.06.16	выполнено	
Защита дипломной работы	14.06.16	14.06.16	выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

(подпись)

В.Ю. Моисеева

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

Д.С. Тямина

(И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил (-а): Тямина Диана Сергеевна

Тема работы: «Исследование внутренней среды торгового предприятия, направленное на увеличение объема продаж (ООО «Спорт-мастер»))»

Научный руководитель: к.э.н. Моисеева Валентина Юрьевна

Работа по оптимизации внутренней среды предприятия в условиях нестабильного рынка предполагает использование противозатратного экономического механизма, нацеленность на ускорение внедрения действенных средств в проведении экономии, повышении рентабельности, обеспечении правильного использования всех ресурсов, в том числе товарных.

Цель данной бакалаврской работы заключается в исследовании внутренней среды на примере торгового предприятия.

В соответствии с указанной целью в работе были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы исследования внутренней среды торгового предприятия;
- проанализировать финансово-хозяйственную деятельность и состояние внутренней среды торгового предприятия;
- разработать рекомендации по оптимизации внутренней среды торгового предприятия.

Объектом исследования является ООО «Спортмастер».

Предметом исследования является внутренняя среда анализируемого предприятия.

Краткие выводы по бакалаврской работе: в результате исследования теоретических аспектов оценки внутренней среды торговых предприятий сделаны следующие выводы:

1. Под внутренней средой понимается хозяйственный организм

фирмы, включающий управленческий механизм, направленный на оптимизацию научно-технической и производственно-сбытовой деятельности фирмы.

2. Основная цель анализа внутренней среды организации – определение конкретного и наиболее полного набора ее сильных и слабых сторон.

3. Основные методы проведения анализа внутренней среды предприятия: SWOT – анализ, SNW-подход, методика с использованием коэффициента факторов успеха.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений.

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	10
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.....	12
1.1. Экономическая сущность и понятие внутренней среды предприятия.....	12
1.2. Методика проведения исследования внутренней среды предприятия	17
1.3. Проблемы исследования внутренней среды и его место в разработке стратегии предприятия	21
2. ИССЛЕДОВАНИЕ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ООО «СПОРТМАСТЕР».....	25
2.1. Краткая характеристика предприятия ООО «Спортмастер»	25
2.2. Анализ основных экономических показателей деятельности ООО «Спортмастер» за 2013-2015 гг.....	31
2.3. Исследование внутренней среды предприятия ООО «Спортмастер».....	42
2.4. Маркетинговый и SWOT-анализ деятельности.....	47
3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ОПТИМИЗАЦИИ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ООО «СПОРТМАСТЕР».....	61
3.1. Оптимизация величины товарных запасов в ООО «Спортмастер» за счет смены поставщика товаров.....	61
3.2. Рекомендация по повышению квалификации работников ООО «Спортмастер», осуществляющих обслуживание покупателей	63
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	67
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	70
ПРИЛОЖЕНИЯ	74

ВВЕДЕНИЕ

Достижение наилучших экономических результатов деятельности торгового предприятия обеспечивается хорошо организованной внутренней средой, оптимизация которой связана с совершенствованием многих факторов: финансовой и маркетинговой составляющей, работой с кадрами, планированием, учетом и контролем за движением товарных ценностей,купаемых у поставщиков ресурсов, - технологией торговой деятельности.

Эффективность внутренней среды на торговых предприятиях является одним из наиболее сложных участков менеджмента. От правильного и четкого построения и управления внутренней средой зависит содержание товарных ценностей в надлежащем порядке, их сохранность, своевременное и комплексное обеспечение ими торговой деятельности, пополнение товарных запасов и, следовательно, обеспечение ритмичной работы предприятия, прибыльность и рентабельность. Вот почему вопросам организации внутренней среды на торговых предприятиях должно уделяться столь большое внимание.

Внутренняя среда фирмы включает в себе тот потенциал, который даёт возможность организации функционировать, а следовательно, существовать и выживать в определённом промежутке времени. Но внутренняя среда может также быть и источником проблем и даже гибели организации в том случае, если она не обеспечивает необходимого функционирования организации.

Работа по оптимизации внутренней среды предприятия в условиях нестабильного рынка предполагает использование противозатратного экономического механизма, нацеленность на ускорение внедрения действенных средств в проведении экономии, повышении рентабельности, обеспечении правильного использования всех ресурсов, в том числе товарных.

В условиях жесткой конкуренции для предприятий, имеющих дело с

товарными запасами, крайне актуальным становится вопрос оптимизации товарных запасов. Ситуация на складе напрямую влияет на состояние расчетного счета предприятия, то есть - на финансовые результаты его деятельности. Все это также же решается через оценку внутренней среды предприятия.

Целью дипломной работы является исследование внутренней среды на примере торгового предприятия.

Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы исследования внутренней среды торгового предприятия;
- проанализировать финансово-хозяйственную деятельность и состояние внутренней среды торгового предприятия;
- разработать рекомендации по оптимизации внутренней среды торгового предприятия.

Объектом исследования дипломной работы является ООО «Спортмастер», занимающееся торговлей спортивными товарами.

Предметом исследования дипломной работы является внутренняя среда анализируемого предприятия.

Методами аналитического исследования дипломной работы послужили горизонтальный анализ, вертикальный анализ, трендовый анализ, группировка, сравнение, метод финансовых коэффициентов, логистические методы, экспертный метод, факторный анализ, метод цепных подстановок, анкетирование, опрос.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Экономическая сущность и понятие внутренней среды предприятия

Любая организация находится и функционирует в среде. В менеджменте под средой организации понимается наличие условий и факторов, которые воздействуют на функционирование фирмы и требуют принятия управленческих решений, направленных на их управление либо на приспособление к ним. В структуре среды организации различают факторы внутренней и внешней среды. Такое деление факторов в менеджменте общепризнанно.

Внутренние переменные – это ситуационные факторы внутри организации. Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные в основном являются результатом управленческих решений. Это, однако, вовсе не означает, что все внутренние переменные полностью контролируются руководством. Часто внутренний фактор есть нечто «данное», что руководство должно преодолеть в своей работе. Основные переменные внутренней среды торговой организации, которые требуют внимания руководства - это цели, структура, задачи, технология и люди [31, 196].

Сопоставление современного и традиционного состояния внутренней среды предприятия удобно произвести в виде таблицы (см. Приложение А); состав внутренней среды для простоты представлен в традиционном виде и не содержит деления на институциональную и функциональную среду). Сразу следует оговориться, что не каждому существующему в наши дни предприятию присуще то состояние внутренней среды, которое мы назвали «современным» (можно также использовать термин «сетевое») - речь, скорее, идет о том, что в современных условиях внутренняя среда предприятия может (но не обязана!) принимать форму, принципиально отличающуюся от

«традиционной». Кроме того, очевидно, что элементы «традиционного» и «современного» состояния внутренней среды могут сочетаться у предприятия в разных пропорциях.

Особый интерес представляют модифицированные отношения фирмы со своими подразделениями. Необходимость минимизировать издержки и повышать эффективность своей деятельности в сочетании с нехваткой ресурсов и стремлением уменьшить риски привели к тому, что более или менее значительная часть функций фирмы стала передаваться внешним исполнителям -которые, однако, выступают не в качестве разовых подрядчиков, а интегрируются с фирмой в единую хозяйственную систему, т. е., по сути дела, выполняют роль ее внешних подразделений. Иначе говоря, юридически относясь к внешней среде, эти исполнители фактически входят во внутреннюю среду предприятия. Таким образом, в отличие от типичного для традиционного менеджмента противопоставления внешней и внутренней среды предприятия, можно констатировать наличие между ними своего рода промежуточного слоя, переходной среды, элементы которой объединяют в себе признаки внутренней и внешней среды. Это можно трактовать как расширение внутренней среды фирмы во внешнюю среду, причем происходит экспансия как функциональной (за счет частичной интеграции внешних элементов), так и институциональной среды (путем распространения правил и факторов внутрифирменного взаимодействия на внешние интегрируемые элементы).

Можно говорить о следующих уровнях глубины интеграции:

- Франчайзинговый - формально являясь независимым юридическим лицом, франчайзи для сторонних потребителей выступает в качестве участника франчайзинговой сети, полностью ассоциированного с соответствующим брендом. Его задача - быть сбытовым подразделением низшего уровня для франчайзера. В случае прекращения сотрудничества с франчайзером франчайзи останавливает свою хозяйственную деятельность, т. е. как предприятие он всецело зависит от головной компании. Иными

словами, при глубокой, хотя и неполной интеграции франчайзи в функциональную среду, он полностью интегрирован во внутреннюю институциональную среду франчайзера;

- Аутсорсинговый - являясь независимым лицом, аутсорсер полностью выполняет определенную функцию на долгосрочной основе в соответствии со стандартами качества аутсорси, т. е. играет роль внешнего специализированного подразделения для аутсорси. Однако степени интеграции с заказчиком здесь более слабая, чем в случае франчайзинга. Аутсорсер может сотрудничать с несколькими заказчиками (тогда как для франчайзи сотрудничество с несколькими франчайзерами нетипично), а после прекращения отношений с одним из аутсорси он свою деятельность не останавливает;

- Виртуальный - речь идет о краткосрочной интеграции нескольких независимых компаний вокруг фирмы-ядра для реализации определенного проекта, т. е. о создании виртуального предприятия. Необходимость сотрудничества в рамках соответствующего проекта обуславливает определенную степень подчиненность участников виртуального предприятия ядру и определенную степень интеграции, превышающую типичную для простых отношений «заказчик - клиент», поскольку каждый проект должен реализовываться по единой схеме и в соответствии со строгим заданием, требования которого должны соблюдать все участники виртуального предприятия, а не одно только ядро. Однако независимые компании в этой модели являются подразделениями не ядра, а виртуального предприятия. Каждая независимая компания может участвовать в нескольких виртуальных предприятиях одновременно. После окончания работ над проектом виртуальное предприятие прекращает свое существование.

Отметим, что если франчайзинговая модель предъявляет специфические требования к организации бизнеса головной компании (которая должна быть готова управлять единой сетью квазинезависимых предприятий), то аутсорсинговая и виртуальная схемы таких ограничений не

имеют, что обусловило их более широкое распространение. Таким образом, современная компания может иметь следующие типы подразделений: традиционные, аутсорсинговые, виртуальные и, возможно, франчайзинговые. При этом успех фирмы на рынке определяется тем, насколько правильно она может распределить функции и задачи между этими видами подразделений, или, иначе, какова оптимальная степень отчуждения соответствующей функции от фирмы. Кроме того, важна способность фирмы привлекать, по мере необходимости, к решению своих задач участников из внешней среды, а после завершения потребности в их услугах - прекращать отношения с ними. Ключевым инструментом, формирующим у привлекаемых к сотрудничеству участников хозяйственной деятельности мотивацию к партнерству с фирмой, является, по нашему мнению, ее бренд.

В силу вышесказанного в современных условиях понятие фирмы как обособленного имущественного комплекса можно заменить понятием метафирмы - совокупности участников хозяйственной деятельности, объединившихся для решения общей задачи и в течение определенного периода времени взаимодействующих с внешней средой как единое целое (чаще всего речь идет о головной фирме, «обросшей» набором аутсорсинговых и виртуальных подразделей). В литературе применяется близкий по значению термин «метакорпорация», однако под метакорпорацией понимается фирма, ведущая свою деятельность на национальном и транснациональном уровне (по сути дела, этот термин введен для обобщения понятия «транснациональная компания»). Метафирма же может функционировать на любом уровне экономики.

И, в таком случае, границы метафирмы находятся там, где влияние внешней рыночной среды начинает преобладать над внутренней институциональной средой ядра метафирмы.

При этом правомерно говорить о двух разнонаправленных тенденциях:

- С одной стороны, фирмы отказываются от самостоятельного выполнения тех функций и задач, которые для них являются

непрофильными, или затраты на выполнение которых слишком велики. Эти функции передаются внешним операторам на рыночной основе, как правило, в рамках аутсорсинговых контрактов. Эту тенденцию можно условно назвать «рыночной», она соответствует традиционным для экономической теории представлениям о том, что рынок в большинстве случаев оказывается эффективнее больших вертикально и горизонтально интегрированных структур;

- С другой стороны, фирмы, сотрудничающие в рамках виртуальных предприятий, не всегда склонны прекращать отношения после завершения проекта. Нарботав связи и получив устраивающий их опыт сотрудничества, эти фирмы предпочитают продолжить партнерство друг с другом и с ядром, сохранив сложившееся разделение труда и ответственности. Речь идет о перерастании виртуального сотрудничества в аутсорсинговое. Хотя это и уменьшает гибкость партнерства, однако таким образом стороны получают возможность стабилизировать свою деятельность, минимизировать риски (благодаря тому, что связи каждый раз выстраивать заново не нужно) и снизить издержки (за счет уже сложившейся интеграции моделей хозяйственной деятельности). Эта тенденция, которую можно назвать «интеграционной», во многом соответствует результатам исследований лауреата Нобелевской премии по экономике за 2009 г. Оливера Уильямсона, которому удалось показать, что при соблюдении определенных условий фирмы оказываются эффективнее рынка. Т. е. участникам хозяйственной деятельности может быть выгодно перейти от чисто рыночных отношений к определенной форме интеграции, заручившись в том числе и нерыночными гарантиями добросовестного сотрудничества.

Иными словами, речь идет об ослаблении связей непрофильных подразделений с материнской компанией (и отчуждении от нее непрофильных и/или нерентабельных функций и задач), и об усилении степени сотрудничества между участниками виртуального предприятия, что в обоих случаях приводит к аутсорсинговому взаимодействию. Несмотря на

разнонаправленность этих тенденций, их источником служит желание минимизировать риски и издержки.

Таким образом, можно говорить о том, что естественным направлением эволюции предприятий - как традиционных, так и виртуальных - станет переход к аутсорсинговым отношениям, или, точнее, к усилению их роли в хозяйственной деятельности.

Таким образом, внутренняя среда оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование предприятия. Внутренняя среда имеет несколько факторов, каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает предприятие.

1.2. Методика проведения исследования внутренней среды предприятия

Как известно, внутренняя среда организации – это набор ее сильных и слабых сторон. Анализ сильных и слабых сторон предприятия служит для того, чтобы определить какие области деятельности и функции предприятия нуждаются в улучшении. Анализ проводится по отдельным параметрам, которые влияют на конкурентоспособность и определяют успех предприятия [42, 44].

Существует несколько методов анализа внутренней среды предприятия.

При проведении анализа необходимо неоднократно ответить на следующие вопросы: Как видит себя предприятие? Как видят предприятие его деловые партнёры, клиенты и конкуренты?

Для получения ответов на эти вопросы привлекают экспертов. В первом случае экспертами являются специалисты и руководители подразделений своего предприятия, во втором - работники и специалисты

других фирм, профессионально работающих в отрасли.

Эксперты проводят оценку параметров по 5-ти бальной шкале. Меньшее значение соответствует сильной позиции параметра, большее значение - слабой.

На основании опроса определяют средние значения оценок по каждому параметру. Полученный результат заносится в таблицу (см. Приложение Б).

Параметры в предлагаемой таблице могут быть расширены, изменены или ограничены в зависимости от типа предприятия и условий его работы.

При анализе необходимо учесть следующее:

некоторые параметры взаимосвязаны между собой и улучшение одного из них приводит к изменению другого;

оценки внутренних и внешних экспертов могут иметь значительные расхождения.

Для эффективной работы торгового предприятия, занимающегося коммерческой деятельностью необходимо постоянно оценивать и изучать влияние внешней среды на деятельность предприятия. Для этого каждому торговому предприятию нужно сформировать определенную методику обнаружения угроз и возможностей внешней среды, сильных и слабых сторон, которыми обладает фирма. В качестве такой методики может быть рекомендован SWOT-анализ. Организация должна максимально использовать свои сильные стороны, попытаться преодолеть слабости, воспользоваться благоприятными возможностями и защититься от потенциальных угроз.

Все факторы деятельности торгового предприятия группируется по четырем областям:

S (Strengths) — сильные стороны деятельности предприятия,

W (Weaknesses) — слабые стороны деятельности предприятия,

[например: структура компании, маркетинг (продукт, ценообразование, продвижение, реклама, PR, распределение/дистрибьюторы, торговые марки), разработка новых продуктов, производство, сбыт, обработка заказов/сделки,

персонал (навыки, заработная плата и премии, обучение и развитие, мотивация, условия труда, текучесть кадров), обслуживание покупателей, менеджмент, ресурсы компании (оборудование, финансы)].

О (Opportunities) — возможности предприятия, позволяющие ему улучшить свое положение,

Т (Threats) — угрозы (опасности), с которыми может столкнуться предприятие на пути улучшения своей деятельности.

[например: политические силы (действия властей, законы), общественные силы (Союз потребителей, «зеленые»), экономическая ситуация, общее состояние экономики, конкуренция].

Первые две буквы S и W отвечают за текущее состояние предприятия, в то время как две другие О и Т связаны с прогнозом состояния предприятия на ближайшую перспективу.

Составляется список слабых и сильных сторон организации, ее угроз и возможностей, а затем устанавливаются связи между ними с помощью матрицы SWOT, (Приложение В.).

На пересечении блоков образуется четыре поля: СИВ (сила и возможности); СИУ (сила и угрозы); СЛВ (слабость и возможности); СЛУ (слабость и угрозы). Рассматривая все возможные парные комбинации, выделяются те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации. В поле СИВ, следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. В поле СЛВ, найти возможности преодоления имеющихся в организации слабостей. На поле СИУ, то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угрозы. Для пар, находящихся на поле СЛУ, организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

Вырабатывая стратегии, следует помнить, что возможности и угрозы

могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может открыть перед организацией дополнительные возможности в том случае, если конкуренты не смогли устранить эту же угрозу.

SWOT-анализ делает попытку улучшения результативности деятельности предприятия. На основе рекомендаций по основным направлениям улучшения деятельности.

Как и в каждом методе анализа стратегического управления фирмой есть свои достоинства и недостатки, достоинства заключаются в простоте, и во множестве вариантов развития событий, а недостатки – недостаточная инструментальность: не очень понятно, что делать с полученными перечнями, а также отсутствие критериев выбора из перечня вариантов.

В рыночных условиях внешняя среда торгового предприятия является конкурентной, для нее характерно одновременное действие сразу нескольких соперничающих друг с другом организаций, реализующих одноименные товары. [2, с. 63] Изучение конкурентов направлено на то, чтобы выявить их слабые и сильные стороны и на базе этого построить свою стратегию конкурентной борьбы. Для изучения конкурентов можно воспользоваться методом по взвешенной оценке (см. Приложение Г):

В первом столбце данной таблицы перечисляются характеристики предприятия, по которым проставляется оценка в баллах своему торговому предприятию и его конкурентам. Напротив каждой характеристики предприятия устанавливаем весовой коэффициент, который увеличивается по мере весомости характеристик. В сумме весовой коэффициент должен быть равен единице. Результат по каждому предприятию мы определяем путем умножения балльной оценки характеристик каждого предприятия на весовой коэффициент соответственно. Исходя из полученных результатов, можно сделать вывод о весомости того или иного конкурирующего между собой предприятия на рынке сбыта, их достоинств и недостатков.

С помощью сетки FSB (см. Приложение Д) можно выяснить, чем именно руководствуются потребители при выборе товаров, разумом или эмоциями и насколько обдуманно это происходит.

В сетке FCB четыре сектора, куда вписываются виды товаров, реализуемых на данном торговом предприятии. Два нижних сектора отвечают за низкую степень участия в покупке, а два верхних отвечают за высокую степень участия в покупке. Чем выше расположен товар по горизонтали, тем выше степень участия в покупке, а чем ниже - тем ниже степень участия в покупке. Если товар расположен в секторах, находящихся левее по вертикали – это указывает на то, что потребитель руководствуется разумом при выборе товара, а расположение товара в двух секторах, находящихся правее по вертикали значит то, что товар выбирают с помощью эмоций.

Таким образом, с помощью выявленных рекомендаций различными методами оценки влияния внутренней и внешней среды на торговое предприятие можно добиться эффективной деятельности этого предприятия. По представленной методике можно определить возможные стратегии развития, наиболее существенные факторы внешней среды, которые позволяют увеличить объем реализации, повысить коэффициент мощности. За счет анализа внешней среды можно сгладить сезонность и повысить ритмичность продаж, что позволит ускорить оборачиваемость капитала, снизить запасы продукции, что способствует повышению прибыли.

1.3. Проблемы исследования внутренней среды и его место в разработке стратегии предприятия

Последовательность управленческих шагов в процессе проведения анализа внутренней среды и принятия решения, которая может вызывать определенные трудности при оценке:

определить уровень проведения анализа (предприятие в целом или

стратегические единицы бизнеса);

определить характеристики важнейших ресурсов и сфер деятельности предприятия. Выделить из них те, которые обуславливают наличие сильных сторон предприятия;

сравнить эти характеристики с требованиями рынка. Например, требование рынка – организация сервисного обслуживания проданной продукции, а у предприятия нет такой службы или она недостаточно развита, чтобы удовлетворить требования покупателей;

сравнить сильные и слабые стороны деятельности предприятия с аналогичными характеристиками конкурентов, чтобы определить важные конкурентные преимущества;

использовать сильные стороны предприятия и укреплять слабые. Если сильной стороной является качество продукции, то необходимо подчеркнуть это в рекламе, использовать в ценовой политике предприятия. В то же время слабой стороной может быть отсутствие признанного сертификата качества, следовательно, в перспективе должна быть запланирована сертификация продукции [23, 36].

Проведение стратегического анализа внутренней среды российских предприятий является сложной проблемой. Сложности связаны с несколькими факторами:

на предприятии нет службы, которая отвечала бы за такой анализ (как, например, служба внутреннего аудита в банках);

зачастую отсутствует необходимая информация (это связано с проблемой организации управленческого учета в дополнение к бухгалтерскому учету);

а главное – пока не ощущается потребность в поведении внутреннего анализа со стороны руководства предприятия.

Стратегический анализ внутренней среды требует затрат времени, ресурсов и принятия управленческих решений по его итогам. На Западе, фирмы проводят такой анализ (моментальный снимок фирмы), как правило,

1 – 2 раза в год, привлекая для этих целей консультантов, которые помогают выявить «узкие места» и нарушения логики функционирования фирмы. Преимуществом привлечения консультантов является то, что они имеют опыт такой деятельности, используют системные технологии и специальные методики проведения анализа и выявления стратегических проблем [22, 54].

На российских предприятиях довольно типична ситуация, когда привлеченные для проведения анализа специалисты воспринимаются как ревизоры, действующие в интересах контролирующей инстанции либо в интересах директора и высших менеджеров. Однако эффективная работа консультантов обеспечивается только в том случае, когда руководство и работники предприятия осознают необходимость и значимость данного процесса для фирмы, оказывают поддержку консультантам и сами активно участвуют в проведении анализа. К сожалению, приходится констатировать, что психологическая готовность воспринимать советы «со стороны» на российских предприятиях еще только формируется, к услугам консультантов предприятия обращаются, как правило, в критических ситуациях либо когда это предписано законодательством (аудиторские проверки).

Вывод по 1 главе:

Таким образом, можно сделать вывод о том, что изучение внешнего окружения торгового предприятия является неотъемлемой частью его успешной работы на рынке. Если предприятие будет хорошо и полностью знать своих поставщиков, конкурентов, посредников, то работать ему на рынке будет намного проще и легче, руководство может контролировать и отслеживать деятельность своих конкурентов и «бить» по их слабым местам. Зная многолетнюю работу своих поставщиков, никогда не будет никаких сбоев в работе и подстав с их стороны, как это часто бывает. Ну и хорошо, изучив вкусы и предпочтения целевых потребителей, организация твердо может быть уверена, что ее жизнедеятельности будет продолжаться и расти.

Также в этой главе рассматривалось, каким образом можно изучить и проанализировать внешнюю среду своего торгового предприятия. Для этого

были предложены различные методы, например, как «SWOT-анализ», который позволяет оценить торговому предприятию свою значимость на рынке, а именно определиться со своими сильными и слабыми сторонами деятельности, а также выяснить какие могут быть угрозы для нормальной работы предприятия и возможности. И еще, например, «Метод по взвешенной оценке», который позволяет выявить сильные и слабые стороны конкурентов торгового предприятия и построить стратегию борьбы со своими конкурентами.

2. ИССЛЕДОВАНИЕ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ООО «СПОРТМАСТЕР»

2.1. Краткая характеристика предприятия ООО «Спортмастер»

Группа Компаний «Спортмастер» входит в «ТОП 10» ведущих мировых спортивных розничных сетей. ГК «Спортмастер» сегодня – это эффективная, динамично растущая, конкурентная, инновативная и технологичная, интернациональная компания, оперирующая на международных рынках.

Объектом исследования по выбранной теме является филиал в г.Тольятти – ООО «Спортмастер» – предприятие розничной и оптовой торговли.

ООО «Спортмастер» предлагает широкий, сбалансированные ассортимент товаров для спорта и отдыха для всей семьи, в который включаются следующие группы товаров:

- тренажеры;
- товары для туризма и отдыха;
- товары для игровых видов спорта;
- спортивный инвентарь;
- спортивная обувь;
- спортивные товары для детей.

Кроме того, ООО «Спортмастер» предлагает спортивные инвентарь для организаций города – спортивных центров, залов, секций.

Миссия ООО «Спортмастер»:

развивать успешный бизнес, предлагая клиентам оптимальный ассортимент качественных товаров для спорта и активного отдыха при оптимальном уровне сервиса;

способствовать оздоровлению наций в разных странах, продвигая ценности здорового образа жизни, спорта и активного отдыха, улучшая качество жизни своих клиентов.

Лозунг ООО «Спортмастер»: «Наш покупатель – самое ценное, что у нас есть».

Целью деятельности ООО «Спортмастер» является извлечение прибыли с максимальным удовлетворением потребностей покупателей.

Задачами деятельности ООО «Спортмастер» являются:

получение максимальной прибыли;

удовлетворение потребностей покупателей;

снижение себестоимости;

рост товарного ассортимента в связи с потребностями рынка.

Структуру можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно. Организационная структура управления ООО «Спортмастер» представлена в Приложении Е.

Анализируя организационную структуру управления, можно сделать вывод о том, что структура управления ООО «Спортмастер» является линейно-функциональной.

Помимо кадров управления на предприятии есть обслуживающий персонал и вспомогательный персонал: продавцы - консультанты, кассиры, персонал центра диагностики, кладовщики, водители, грузчики, охранники и уборщицы.

Самым главным недостатком данной структуры является то, что каждое звено заинтересовано в достижении своей узкой цели, а не общей цели фирмы.

таким образом, в товарных отчетах указываются наименования поставщиков, от которых получены товары за отчетный период, покупателей, которым реализованы товары за отчетный период, даты и номера товарной накладной и счета-фактуры, стоимость товаров по приходной и расходной частям отчета в отдельности по каждому документу. Остаток товаров на начало отчетного периода берут из предыдущего отчета. Остаток на конец периода определяется как остаток на начало периода плюс приход товара за

вычетом расхода за отчетный период. В конце отчета прописью указывается число приложенных документов. Отчет подписывается материально ответственным лицом. Схема взаимосвязей структурных подразделений ООО «Спортмастер» при осуществлении закупочной деятельности представлена на рис. 1.

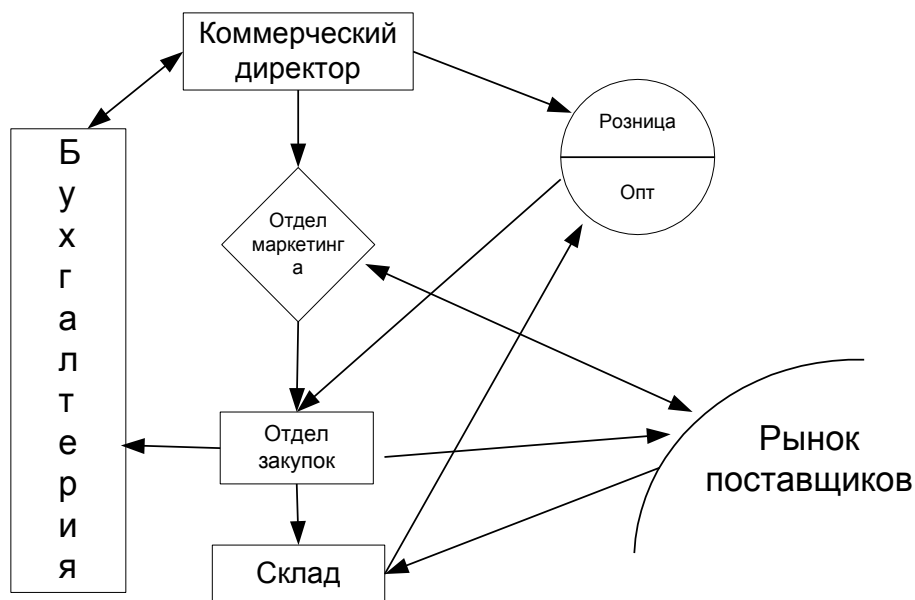


Рис. 1 - Схема взаимосвязей структурных подразделений ООО «Спортмастер» при осуществлении закупочной деятельности

В ООО «Спортмастер» имеется отдел продаж, он же отдел маркетинга, т.е. его работники фактически совмещают работу по другой должности. Все функции маркетинговой службы распределены между товароведом и отделом продаж (коммерческий директор и менеджеры по продажам). Товаровед занимается изучением рынка, исследует спрос на товары ООО «Спортмастер», прогнозирует и устанавливает цены на товары, осуществляет контроль за хранением и своевременным пополнением товарных запасов. Отдел продаж отвечает непосредственно за сбыт товара: поиск клиентов; организация рекламных кампаний; проведение анкетирования и опроса покупателей; организация и проведение акций, распродаж; предоставление скидок на товары, пользующиеся небольшим спросом или для постоянных клиентов и др. Здесь можно сказать о том, что система маркетинговой информации недостаточно развита, так как нет самостоятельного

подразделения в этой области. Большое количество необходимой информации не доходит до предприятия, так как на работников, указанных выше, возложено слишком много функций.

Задачи начальника отдела маркетинга - прежде всего коммуникационная политика, координация работы с другими отделами и начальством, а также аналитическая работа по основным, наиболее важным задачам. Начальник отдела также организует работу мерчендайзеров и промоутеров и отслеживает их эффективность. Основной задачей маркетолога - аналитика естественно аналитическая работа, также в круг его задач входит проведение работ по автоматизации и оптимизации деятельности отдела маркетинга. Круг задач отдела маркетинга постоянно расширяется, На сегодняшний день, отдел маркетинга ООО «Спортмастер» выполняет следующие функции:

Аналитическая работа. Данная задача является основной для отдела маркетинга и занимает 70% рабочего времени. На основании собственной базы данных, а также данных о динамике рынка спортивных товаров отдел маркетинга проводит различные кабинетные исследования. Основными направлениями анализа является **изучение потребителей** (сегментирование клиентов, динамика продаж по клиенту, выявление лучших клиентов); **изучение конкурентов** (изменение долей рынка в целом по РТ, по сегментам продукции, по регионам, по клиентам, оценка сильных и слабых сторон конкурентов); **изучение брендов** (с целью выявления наиболее успешных спортивных брендов и дальнейшем включении их в прайс). Также отделом маркетинга подготавливаются другие аналитические отчеты, необходимые руководству для принятия управленческих решений;

Работа по проведению рекламных мероприятий. Проводятся рекламные акции совместно с поставщиками продукции, с целью стимулирования сбыта их товаров. Организацией их проведения, а также подготовкой отчетов по их итогам занимается отдел маркетинга;

Креативная работа по созданию концепций рекламных акций,

разработка рекламных материалов (буклеты, плакаты). Разработка слоганов для различных рекламных акций;

Работы по оптимизации и автоматизации деятельности службы маркетинга. С целью повышения эффективности работы, и уменьшения количества рутинных и монотонных задач, отделом маркетинга разрабатываются автоматизированные обновляемые отчеты на базе ППП MS Excel.;

Разработка стратегии маркетинга, перспективное планирование. В рамках данной задачи отдел маркетинга подготавливает проекты по выходу или уходу с определенных сегментов, возможности развития новых видов бизнеса. Это направление работы еще только зарождается, но в будущем планируется уделять стратегии больше внимания;

Другие специфические функции, носящие периодический характер, и выполняемые по мере необходимости.

Одним из основных путей совершенствования организации маркетинга в ООО «Спортмастер» является внедрение в работу службы маркетинга современных информационных технологий и автоматизация работ и процессов, выполняемых службой маркетинга. Это позволит значительно повысить эффективность работы отдела маркетинга, снизить количество рутинных операций и освободить время для более творческих и аналитических задач.

В рамках данного направления сотрудниками службы маркетинга проводятся работы по оптимизации и автоматизации работы с использованием ППП MS Excel, с помощью которого ими создаются автоматизированные обновляемые отчеты, используемые в дальнейшем для анализа. Также начинается внедрение программного продукта «БЭСТ-маркетинг», с помощью которого предполагается проводить анализ данных собранных в результате маркетинговых исследований, проводимых фирмой. Использование данного программного продукта позволит точнее обрабатывать полученные данные, и соответственно получать более

надежные результаты.

Являясь лидером в отрасли, фирма «Спортмастер» уделяет большое внимание развитию используемых в работе информационных технологий.

Естественно, что в своей работе, отдел маркетинга также использует современные информационные технологии. Их применение способствует повышению эффективности и производительности труда маркетологов, снижению доли рутинных процессов в работе, и высвобождению времени для более творческих и аналитических задач. Основными программными продуктами, применяемыми отделом маркетинга в своей работе являются:

- Пакет Microsoft Office 2003, и наиболее плотно программа Microsoft Excel 2003;
- OLAP технологии для обработки аналитических данных, которые также были реализованы посредством Excel;
- SQL query analyzer - элемент системы Microsoft SQL server, позволяющий получать информацию напрямую из базы данных..

ООО «Спортмастер» в области рекламной деятельности сотрудничает с специализированным рекламным агентством «Артис», который работает на рынке г. Москве с апреля 2004 года и является одним из самых динамично развивающихся рекламных агентств города. Основным видом деятельности компании является продвижение различных торговых марок, спортивных товаров.

Таким образом, организационная и торгово-производственная структура ООО «Спортмастер» свидетельствует о том, что структура управления организована в соответствии с масштабами деятельности и преимуществами системы управления являются следующие факторы: освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием финансовых расчетов и др.; построение связей «руководитель - подчиненный» по иерархии, при которых каждый работник подчинен только одному руководителю; каждый работник знает свою роль в организации и выполняет поставленную перед ним задачу более четко.

2.2. Анализ основных экономических показателей деятельности ООО «Спортмастер» за 2013-2015 гг

Проведем анализ основных экономических показателей деятельности ООО «Спортмастер» (табл. 1).

Таблица 1 - Основные экономические показатели деятельности ООО «Спортмастер»

№ п/ п	Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г	Абсолютное отклонение (+,-)		Темп прироста, %	
					2015 г. от:		2015 г. к:	
					2013 г.	2014 г.	2013 г.	2014 г.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Выручка от продажи, тыс.руб.	42 050,00	49 755,00	61 211,00	19 161,00	11 456,00	45,57	23,02
2	Себестоимость проданных товаров, тыс.руб.	29 700	34 646	42 214	12 514,10	7 568,50	42,13	21,85
3	Управленческие и коммерческие расходы, тыс. руб.	8390,72	9313,16	10301,46	1 910,74	988,30	22,77	10,61
4	Прибыль от продажи, тыс. руб.	3 958,98	5 795,94	8 695,14	4 736,16	2 899,20	119,63	50,02
5	Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	3 958,98	5 795,94	8 695,14	4 736,16	2 899,20	119,63	50,02
6	Чистая прибыль, тыс. руб.	3008,824 8	4404,914 4	6608,306 4	3 599,48	2 203,39	119,63	50,02
7	Стоимость основных средств, тыс. руб.	530,35	562,13	594,28	63,93	32,15	12,05	5,72
8	Стоимость активов, тыс. руб.	2117,7	2234,1	2247,8	130,10	13,70	6,14	0,61
9	Собственный капитал, тыс. руб.	1456	1576	1657	201,00	81,00	13,80	5,14
10	Заемный капитал, тыс. руб.	661,7	658,1	590,8	-70,90	-67,30	-10,71	-10,23
11	Численность ППП, чел.	34	34	34	0,00	0,00	0,00	0,00
12	Производительность труда, тыс.руб. (1/11)	1236,76	1463,38	1800,32	563,56	336,94	45,57	23,02
13	Фондоотдача, руб. (1/7)	79,287	88,512	103,000	23,71	14,49	29,91	16,37
14	Оборачиваемость активов, раз (1/8)	19,86	22,27	27,23	7,38	4,96	37,14	22,28
15	Рентабельность собственного капитала по чистой прибыли, % (6/9*100%)	206,65	279,50	398,81	192,16	119,31		
16	Рентабельность продаж, % (4/1*100%)	9,41	11,65	14,21	4,79	2,56		
17	Рентабельность капитала по прибыли до налогообложения, % (5/(9+10))	186,95	259,43	386,83	199,88	127,40		
18	Затраты на рубль выручки от продажи, (2/1*100 коп.)	70,63	69,63	68,97	-1,67	-0,67		

В ООО «Спортмастер» выручка от продажи за весь исследуемый

период выросла на 45,60 %, в том числе за последний год темп прироста составил 23%. Это свидетельствует о тенденции ускоренного экономического роста. Темп роста себестоимости проданных товаров увеличился на 42,1 % за период 2013-2015 г.г.

Среднесписочная численность работников на протяжении всего анализируемого периода не менялась. Следовательно, темп роста выработки за исследуемый период соответствует темпу роста выручки от продажи, а именно 45,6 %.

Валовой доход в ООО «Спортмастер» в 2015 году по сравнению с 2013 годом увеличился на 6646,9 тыс. руб. или на 53,8 % , по сравнению с 2014 г. 25,7 %. Уровень валового дохода показывает, какую долю он занимает в выручке от продажи.

В ООО «Спортмастер» он составляет в 2015 году 31 %. Этот показатель свидетельствует о достаточно высокой эффективности деятельности ООО «Спортмастер».

За три года управленческие и коммерческие расходы увеличились на 22,8 %, в том числе за последний год темп прироста составил 10,6 %. Рост управленческих и коммерческих расходов определен увеличением заработной платы, а также повышением уровня арендной платы, коммунальных услуг, транспортных тарифов. Уровень управленческих и коммерческих расходов показывает, что доля издержек в выручке от продажи по сравнению с 2013 и 2014 гг. уменьшилась и составила в 2015 году 16,8%. Таким образом, издержкостность уменьшилась на 3,2 % Издержкоотдача имеет тенденцию к увеличению. В целом за период каждый рубль затрат в среднем обеспечил выручку на 0,9 коп. больше чем в 2013 году.

Прибыль от продаж определяется путем вычитания из валового дохода управленческих и коммерческих расходов. На анализируемом предприятии наблюдается тенденция роста прибыли: в 2015 году она составила 8695,1 тыс. руб., при этом темп прироста к предыдущему году составил 50 %.

Рентабельность продаж показывает результативность текущих затрат. Уровень рентабельности продаж в ООО «Спортмастер» увеличивается ежегодно и в 2015 году он составил 14,2 %, что больше значения этого показателя в предыдущем году на 2,6%.

Таким образом, исследование основных экономических показателей деятельности ООО «Спортмастер» свидетельствует о том, что предприятие работает рентабельно, увеличиваются основные показатели деятельности, такие как выручка от продажи, валовой доход, прибыль от продаж, уровень рентабельности.

Источниками информации для анализа структуры и динамики выручки от продаж ООО «Спортмастер» послужили данные о структуре населения, его денежных доходах и покупательских способностях; данные бухгалтерского учета и отчетности. Последние включают: бухгалтерский баланс (форма №1), отчет о прибыли и убытках (форма №2), отчет о движении денежных средств, а также инвентаризационные описи, составленные за 2013, 2014 и 2015 гг. Анализ динамики выручки от продаж ООО «Спортмастер» за 2013, 2014 и 2015 года приведен в табл. 2.

Таблица 2 - Анализ динамики выручки от продаж ООО «Спортмастер» за 2013-2015 гг.

Год	Выручка от продажи, тыс. руб.	Абсолютный прирост 2015, тыс.руб.	Темп роста 2015, %	Темп прироста 2015, %	Значение одного % прироста, тыс. руб.
2013	42050,0	19161,0	145,57	45,57	420,474
2014	49755,0	11456,0	123,02	23,02	497,654
2015	61211,0	-	-	-	-

Анализируя данные табл. 2. можно заметить, что выручка от продажи товаров неуклонно растет. В последнем году темп роста определен в размере 123,02% по отношению к предыдущему 2014 году. Абсолютное значение одного % прироста объема выручки от продаж составило в 2015 году 497,654 тыс. руб., что на 77,18 тыс. руб. больше предыдущего года. В среднем за весь период исследования, данный показатель определен в размере 420,474 тыс.

руб.

Следовательно, в 2015 году на каждый процент изменений продаж приходился объем выручки от продаж на 77,18 тыс. руб. больше по сравнению с предыдущим годом, что говорит об увеличении интенсивности изменений. Среднегодовой темп роста объема выручки от продаж ООО «Спортмастер» за период 2013-2015 годы: $\uparrow PT_{cp} = \sqrt[3-1]{123,02 * 145,57 * 1} = 133,82 \%$, что характеризует ускоренное развитие данного показателя и свидетельствует о растущем спросе на реализуемые товары.

Анализ обеспеченности и структура численности трудовых ресурсов ООО «Спортмастер» за 2013-2015гг. представлен в табл. 3.

Таблица 3 - Анализ обеспеченности и структура численности трудовых ресурсов ООО «Спортмастер» за 2013-2015гг.

№ п/п	Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г	Абсолютное отклонение (+,-)		Темп прироста, %	
					2015 г. от:		2015 г. к:	
					2013 г.	2014 г.	2013 г.	2014 г.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Торгово-оперативный персонал, всего	26	26	26	0	0	0	0
	в т.ч. продавцов	20	20	20	0	0	0	0
2	Вспомогательный персонал	4	4	4	0	0	0	0
3	Управленческий персонал, всего	4	4	4	0	0	0	0
	- руководители	3	3	3	0	0	0	0
	- специалисты	1	1	1	0	0	0	0
	Итого	34	34	34	0	0	0	0
4	Доля продавцов в общей численности персонала, %	58,82	58,82	58,82	0	0	0	0
5	Доля продавцов в общей численности торгово-оперативного персонала, %	76,92	76,92	76,92	0	0	0	

Анализ табл 3. свидетельствует о том, что структура рабочей силы ООО «Спортмастер» за 2013-2015 г. не менялась. Это обусловлено тем, что

на предприятии действуют сетевые стандарты, которые строго регламентируют численность и структуру рабочей силы. Доля продавцов в общей численности персонала составляет 58,82%, при этом в общей численности торгово-оперативных работников равна 76,92%.

Данные о численности, составе, производительности и оплате труда работников ООО «Спортмастер» за 2013-2015гг. представлены в табл. 4.

Таблица 4 - Данные о численности, составе, производительности и оплате труда работников ООО «Спортмастер» за 2013-2015гг.

№ п/п	Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Абсолютное отклонение (+,-)		Темп прироста, %	
					2015 г. от:		2015 г. к:	
					2013 г.	2014 г.	2013 г.	2014 г.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Выручка от продажи, тыс.руб.	42050	49755	61211	19161	11456	45,57	23,02
2	Среднесписочная численность работающих, чел.	34	34	34	0	0	0,00	0,00
	в том числе торгово-оперативных работников	26	26	26	0	0	0,00	0,00
	в том числе продавцов	20	20	20	0	0	0,00	0,00
3	Выработка\ выручка от продажи, тыс.руб.							
	на одного работающего	1236,8	1463,4	1800,3	563,5	336,9	45,56	23,02
	на одного торгово-оперативного работника	1617,3	1913,7	2354,3	737	440,6	45,57	23,02
	на одного продавца	2102,5	2487,8	3060,6	958,1	572,8	45,57	23,02
4	Фонд оплаты труда, тыс. руб., всего	4392	4926	5385,6	993,6	459,6	22,62	9,33
	в том числе торгово-оперативных работников	3228	3590,4	3924,4	696,4	334	21,57	9,30
	в том числе продавцов	2400	2640	2880	480	240	20,00	9,09
5	Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.							
	одного работающего	129,2	144,9	158,4	29,2	13,5	22,60	9,32
	одного торгово-оперативного работника	124,2	138,1	150,9	26,7	12,8	21,50	9,27
	одного продавца	120	132	144	24	12	20,00	9,09
6	Соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы, тыс. руб.						1,19	1,13

По данным табл. 4 видно, что численность работников не изменялась. Выработка одного продавца на протяжении трех лет значительно больше,

чем торгово-оперативного работника, что в отчетном периоде по отношению к базисному году составила 958,1 тыс. руб. Так же увеличиваются показатели среднегодовой заработной платы, увеличение заработной платы одного продавца составляет 20% по сравнению с 2013 годом.

Фонд оплаты труда работающих за три года увеличивается на 9,3 % и составляет около 993,6 тыс. руб. В целом по предприятию рост заработной платы объясняется эффективной работой сотрудников, увеличением числа постоянных покупателей, завоеванием устойчивой позиции на данном рынке, и как результат, увеличение премий и различного рода вознаграждений. Опережение темпов роста производительности труда над темпами роста среднегодовой заработной платы на протяжении всего исследуемого периода отражает относительную экономию расходов по оплате труда, однако не снижает мотивацию работников к труду, т.к. на ООО «Спортмастер» существует дополнительная система мотивации, формируемая из прибыли предприятия.

Таблица 5 - Анализ затрат ООО «Спортмастер» за 2013-2015гг.

Показатель	2013г.	2014г.	2015г.	Абсолютное отклонение (+,-)		Темп прироста, %	
				2015 к 2013	2015 к 2014	2015 к 2014	2015 к 2014
Выручка от продажи, тыс. руб.	42050	49755	61211	19161	11456	45,57	23,02
Общая сумма управленческих и коммерческих расходов, тыс. руб.	8390,72	9313,16	10301,46	1910,74	988,3	22,77	10,61
Средний уровень управленческих и коммерческих расходов в % к обороту	19,95	18,72	16,83	-3,12	-1,89		

Судя по данным табл. 5 видно, что управленческие и коммерческие расходы в 2013 году составляли 8390,72 тыс. руб., а в в 2015 году 10301,46 тыс. руб., при этом их уровень к обороту составил 20,0 и 16,8% соответственно. Рост выручки от продаж превышал рост управленческих и коммерческих расходов. Издержкостность в 2015 году имеет наименьшее значение за весь исследуемый период и составляет 16,8% , что

свидетельствует о том, что в каждом рубле, полученной выручки на 3,2 копейки стало меньше затрат по отношению к базе.

Управленческие и коммерческие расходы подразделяют на переменные и постоянные. Деление издержек связано с тем, что статьи затрат переменных управленческих и коммерческих расходов зависят от объема выручки, а постоянных – соответственно не зависят. В табл. 6 представлен анализ управленческих и коммерческих расходов ООО «Спортмастер» по статьям затрат за 2013-2015 гг.

На основе данных табл. 6 можно сделать следующие выводы. Удельный вес условно-постоянных издержек в общем объеме затрат в 2013 году составляет 50%, а к 2015 году они занимают 52%. Темп прироста условно-постоянных управленческих и коммерческих расходов в 2015 году по отношению к 2013 году больше, чем условно-переменных на 9,99% (27,75% -17,76%).

На протяжении всего исследуемого периода наибольший прирост управленческих и коммерческих расходов приходится на расходы по аренде торговых площадей, которые в 2013 году составили 1974,00 тыс. руб., темп прироста за три года составил 31,71%. В ООО «Спортмастер» затраты, связанные с выплатой заработной платы с 2013 по 2015 годы выросли на 26,29% у работников, связанных с управлением и на 21,44% у остальных работников. Однако темп роста в отчетном году по отношению к предыдущему у работников не связанных с управлением больше на 1,46%, чем у работников связанных с управлением (108,39%).

В связи с увеличением выручки на протяжении трех лет соответственно, увеличиваются расходы на транспортировку (на 13,47%), расходы от потери и порчи товара (на 33,33%), а также расходы, связанные с хранением, подработкой и подсортировкой товара (на 17,86%). По сравнению с базисным годом в 2013 году расходы на рекламу сокращаются на 100,50 тыс. руб., однако стимулирование продаж продолжает осуществляться, т.к. в 2014 году на рекламу было потрачено 480,0 тыс. руб.,

что больше на 19,85% предыдущего периода. Таким образом, по всем статьям затрат, кроме расходов на рекламу наблюдается тенденция роста.

Таблица 6 - Анализ управленческих и коммерческих расходов ООО «Спортмастер» по статьям затрат за 2013-2015гг.

№ п/п	Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Абсолютное отклонение (+,-)		Темп прироста, %	
					2015 г. от:		2015 г. к:	
					2013 г.	2014 г.	2013 г.	2014 г.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Управленческие и коммерческие расходы, тыс. руб.	8390,72	9313,16	10301,46	1910,74	988,3	22,77	10,61
2	Условно-постоянные	4209,92	4852,16	5378,06	1168,14	525,9	27,75	10,84
3	Расходы на аренду	1974	2300	2600	626	300	31,71	13,04
4	Расходы на хранение товара на складе	26	27	29	3	2	11,54	7,41
5	Расходы на оплату труда управленцам	1068	1244,4	1348,8	280,8	104,4	26,29	8,39
6	Отчисления на социальные нужды	1141,92	1280,76	1400,26	258,34	119,5	22,62	9,33
7	Условно-переменные	4180,8	4461	4923,4	742,6	462,4	17,76	10,37
8	Транспортные расходы	291,8	308,6	331,1	39,3	22,5	13,47	7,29
9	Расходы на рекламу	500	400,5	480	-20	79,5	-4,00	19,85
10	Расходы на оплату труда остальным работникам	3324	3681,6	4036,8	712,8	355,2	21,44	9,65
11	Расходы на подработку подсортировку	14	15,3	16,5	2,5	1,2	17,86	7,84
12	Расходы от потери товаров	15	18	20	5	2	33,33	11,11
13	Прочие расходы	36	37	39	3	2	8,33	5,41

Далее необходимо провести анализ валового дохода ООО «Спортмастер» за 2013-2015 гг., который представлен в табл. 7.

Данные табл. 7 свидетельствуют о том, что в ООО «Спортмастер» наблюдается рост выручки, валового дохода при росте себестоимости товаров и управленческих и коммерческих расходов. Темп роста валового дохода 2015 года по сравнению с 2013 годом (53,8%) опережают темпы роста выручки (45,6%), себестоимости товаров (42,1%) и управленческих и коммерческих расходов (22,8%) за этот же период. По показателям эффективности отсутствуют отрицательные изменения за рассматриваемый период, наибольшие темпы роста отмечаются по уровню валового дохода к управленческим и коммерческим расходам 125,29% в 2014 году по

отношению к базисному и 113,67% в отношении 2014 года.

Таблица 7 -Анализ валового дохода ООО «Спортмастер» за 2013-2015 гг.

№ п/п	Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г	Абсолютное отклонение (+,-)		Темп прироста, %	
					2015 г. от:		2015 г. к:	
					2013 г.	2014 г.	2013 г.	2014 г.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Выручка от продажи, тыс.руб.	42050	49755	61211	19161	11456	45,57	23,02
2	Себестоимость проданных товаров, тыс.руб.	29700,3	34645,9	42214,4	12514,1	7568,5	42,13	21,85
3	Валовой доход, тыс. руб.	12349,7	15109,2	18996,6	6646,9	3887,4	53,82	25,73
4	Уровень валового дохода к выручке от продажи, %	29,4	30,4	31	1,6	0,6	-	-
5	Уровень валового дохода к себестоимости, %	41,58	43,61	45	3,42	1,39	-	-
6	Управленческие и коммерческие расходы, тыс.руб.	8390,7	9313,16	10301,5	1910,8	988,34	22,77	10,61
	в т.ч. условно- переменные	4360,8	4669,8	5141,8	781	472	17,91	10,11
	в т.ч. условно- постоянные	4029,92	4643,36	5159,656	1129,736	516,296	28,03	11,12
7	Уровень валового дохода к управленческим и коммерческим расходам, %	147,18	162,23	184,41	37,23	22,18	-	-

Финансовый результат деятельности предприятия характеризуется показателями прибыли (убытка). Известно, что без получения прибыли коммерческое предприятие не может развиваться, поэтому задача улучшения финансового результата жизненно важна для хозяйствующего субъекта. Анализ прибыли ООО «Спортмастер» за 2013-2015 гг. представлен в табл. 8

Анализируя данные табл. 8 можно сделать следующие выводы. Отношение прибыли к объему продаж и другим показателям называют рентабельностью (прибыльностью).

Показатели рентабельности результата от продаж по отношению к валовому доходу управленческим и коммерческим расходам возросли в отчетном периоде. Причем по отношению к валовому доходу увеличение рентабельности оказалось наименьшим, так как уровень валового дохода имеет в 2014 году по отношению к базисному периоду наибольший рост

(1,67%) по сравнению с уровнем издержек (-3,12%). В целом прибыль от продаж за три года увеличилась на 4736,16 тыс. рублей. Налог на прибыль составляет 24%.

Таблица 8 - Анализ прибыли ООО «Спортмастер» за 2013-2015 гг.

№ п/п	Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г	Абсолютное отклонение (+,-)		Темп прироста, %	
					2015 г. от:		2015 г. к:	
					2013 г.	2014 г.	2013 г.	2014 г.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Выручка от продажи товаров, тыс. руб.	42050	49755	61211	19161	11456	45,57	23,02
2	Валовой доход, тыс. руб.	12349,7	15109,15	18996,6	6646,9	3887,45	53,82	25,73
3	Уровень валового дохода к выручке от продажи, %	29,37	30,37	31,03	1,66	0,66	-	-
4	Управленческие и коммерческие расходы, тыс.руб.	8390,72	9313,16	10301,46	1910,74	988,3	22,77	10,61
5	Уровень издержек к выручке от продажи, %	19,95	18,72	16,83	-3,12	-1,89	-	-
6	Прибыль от продаж	3958,98	5795,99	8695,14	4736,16	2899,15	119,63	50,02
7	Уровень прибыли от продаж, %							
	- к выручке от продажи	9,41	11,65	14,21	4,8	2,56	-	-
	- к валовому доходу	32,06	38,36	45,77	13,71	7,41	-	-
	- к управленческим и коммерческим расходам	47,18	62,23	84,41	37,23	22,18	-	-
8	Налог на прибыль, тыс. руб.	950,16	1391,04	2086,83	1136,67	695,79	119,63	50,02
9	Чистая прибыль от обычной деятельности, тыс. руб.	3008,82	4404,95	6608,31	3599,49	2203,36	119,63	50,02

Далее следует произвести анализ рентабельности ООО «Спортмастер» за 2013-2015 гг. Рентабельность отражает степень прибыльности работы предприятия. Анализ рентабельности заключается в исследовании уровней прибыли по отношению к различным показателям и их динамики. Оборотные средства – это совокупность денежных средств, авансируемых для создания оборотных фондов и фондов обращения, обеспечивающих непрерывный кругооборот денежных средств. Основные фонды - это материально-вещественные ценности, действующие в неизменной натуральной форме в течение длительного периода времени и утрачивающие свою стоимость по частям (оборудование, инструмент, хозяйственный инвентарь и другое).

Анализ рентабельности ООО «Спортмастер» приведен в табл. 9.

Анализируя данные табл. 9 можно сделать ряд выводов. Рентабельность продаж – коэффициент, который показывает долю прибыли, приходящуюся на 1 рубль объема продаж. Увеличение данного показателя за 2013-2015 гг. на 0,05 свидетельствует о росте эффективности товарного обращения. Рост управленческих и коммерческих расходов на протяжении всего исследуемого периода приводит к росту рентабельности управленческих и коммерческих расходов (0,84 в 2014 оду) и отражает прибыль, приходящаяся на 1 рубль затрат. Рентабельность оборотных средств и расходов на оплату труда также возрастает на протяжении всего исследуемого периода.

Таблица 9 - Анализ рентабельности ООО «Спортмастер» за 2013-2015 гг.

№	Показатели, ед. измерения	2013г.	2014г.	2015г.	Изменение, % или +/-	
					2015 к 2013	2015 к 2014
1	2	3	4	5	6	7
1	Выручка от продажи товаров, тыс. руб.	42050,0	49755,0	61211,0	45,57	23,02
2	Прибыль от продаж, тыс. руб.	3958,98	5795,99	8695,14	19,63	50,02
3	Основные фонды, тыс. руб.	530,35	562,13	594,28	12,05	5,72
4	Оборотные средства, тыс. руб.	211,77	223,41	224,78	6,14	0,61
5	Фонд оплаты труда, тыс. руб.	4392,0	4926,0	5385,6	22,62	9,33
6	Управленческие и коммерческие расходы	8390,72	9313,16	10301,46	22,77	10,61
7	Рентабельность продаж	0,09	0,12	0,14	0,05	0,02
8	Рентабельность основных фондов	0,13	0,10	0,07	-0,06	-0,03
9	Рентабельность оборотных средств	18,69	25,94	38,68	19,99	12,74
10	Рентабельность расходов на оплату труда	0,90	1,18	1,61	0,71	0,43
11	Рентабельность затрат	0,47	0,62	0,84	0,37	0,22

Рентабельность основных фондов имеет тенденцию снижения с 0,13 до 0,07 и характеризует величину прибыли, приходящуюся на единицу стоимости основных фондов.

2.3. Исследование внутренней среды предприятия ООО «Спортмастер»

Финансовый фактор заключается в самофинансировании. ООО «Спортмастер» занимает недостаточно устойчивую позицию на рынке. По прогнозам, предприятие не может самостоятельно, без привлечения дополнительных источников финансирования, исключительно за счет собственных ресурсов, осуществлять дальнейшую деятельность по продаже товаров и оказанию услуг. При условии устойчивого спроса такая тенденция сохраниться в течение еще долгого времени.

Что касается технологии торговой деятельности, то предприятие оснащено новым оборудованием: компьютеры, орг. техника, кассовые аппараты, различные стеллажи, витрины, прилавки и другое торговое оборудование. Также на ООО «Спортмастер» находится самое совершенное оборудование в центре диагностики, которое позволяет максимально качественно и быстро обслужить клиентов. Предприятие оборудовано мебелью из высококачественных материалов, используемой для работы и отдыха.

Организационная структура предприятия достаточно хорошо организована. Для персонала разработаны нормы, правила, процедуры их работы. Права, обязанности и ответственность отражены в положениях должностных инструкций работников. Также определены штрафные санкции и меры наказания за невыполнение служебных обязанностей. Разработана система мотивации и стимулирования работников, которая включает в себя 7 основных положений.

Стиль руководства авторитарно-демократический: директор выслушивает замечания и предложения работников, учитывает их мнения, предоставляет определенную самостоятельность, но в то же время осуществляет строгий контроль за предприятием и принимает единоличные решения.

В ООО «Спортмастер» процесс товарного обеспечения в 2015 году по сравнению с 2014 годом протекал более стабильно, без особых колебаний. В течение 2015 года ассортимент удавалось поддерживать на хорошем уровне (порядка 1000 наименований), за исключением отдельных позиций, спрос по которым стал падать.

Поставки осуществлялись с учетом сезонного спроса и уровня денежных ресурсов: наблюдается рост поставок в 3, 4 кварталах и их снижение в 1, 2 кварталах как в 2014 году, так и в 2015 году, причем менее резкие колебания прослеживаются в 2015 году (рис. 2.).

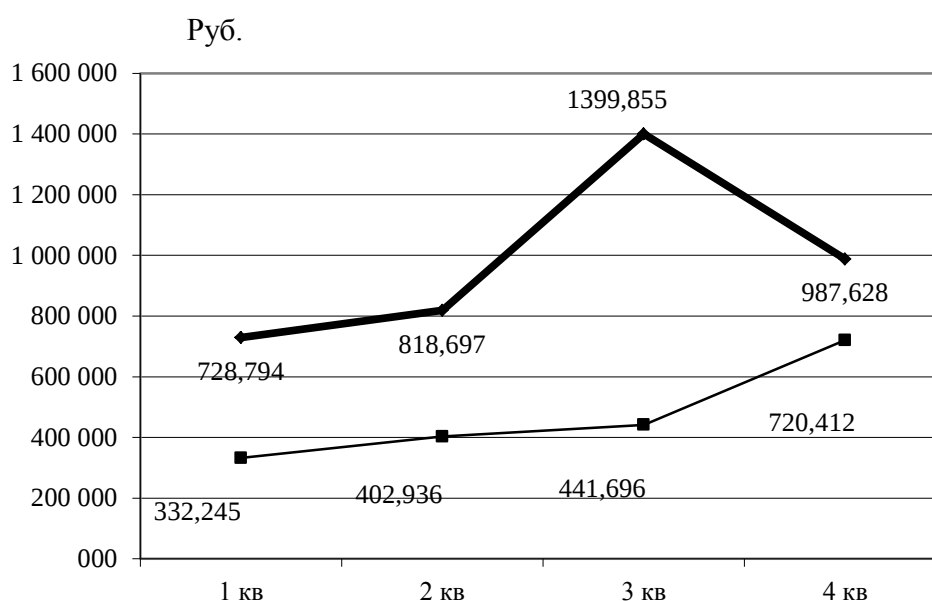


Рис. 2 - Объем поставок товаров в ООО «Спортмастер» по кварталам 2014-2015 гг.

По структуре поставок значительных изменений не наблюдается. ООО «Спортмастер» имеет 4 главных поставщиков, при этом в 2014 году основным поставщиком было ООО «Спортландия», обеспечивающее 50,00% общего объема поставок; вторым по значимости поставщиком являлось ЗАО «СпортИндустрия», дающее 21,28% поставок товаров; на ООО «СпортЛидер» приходилось 15,85% поставок и остальные 12,87% поставок обеспечивало ООО «Дэммо» (рис. 3.).

Большая часть товаров в 2015 году поступала также от ООО «Спортландия» (43,69%), но роль этого поставщика в товарной

обеспеченности несколько снизилась (на 6,31%) (рис. 3.).

Увеличение доли поставок в 2015 году от ЗАО «СпортИндустрия» до 24,27% в сравнении с 21,28% в 2014 году, то есть на 2,99%, произошло за счет достижения взаимной договоренности о значительных скидках.

Заключение нового взаимовыгодного договора с ООО «СпортЛидер», с более гибкой политикой поставок и оплаты повлекло увеличение доли поставок товаров с 15,85% в 2014 году до 26,50% в 2015 году, то есть на 10,65%. Однако данный рост закупок не приводит к сокращению затрат на приобретение товара. Сотрудничество с ООО «Дэммо» продолжалось и в 2015 году, хотя и претерпело некоторые изменения: с 12,87% в 2014 году до 5,54% в 2015 году, то есть снижение на 7,33% общего объема поставок.

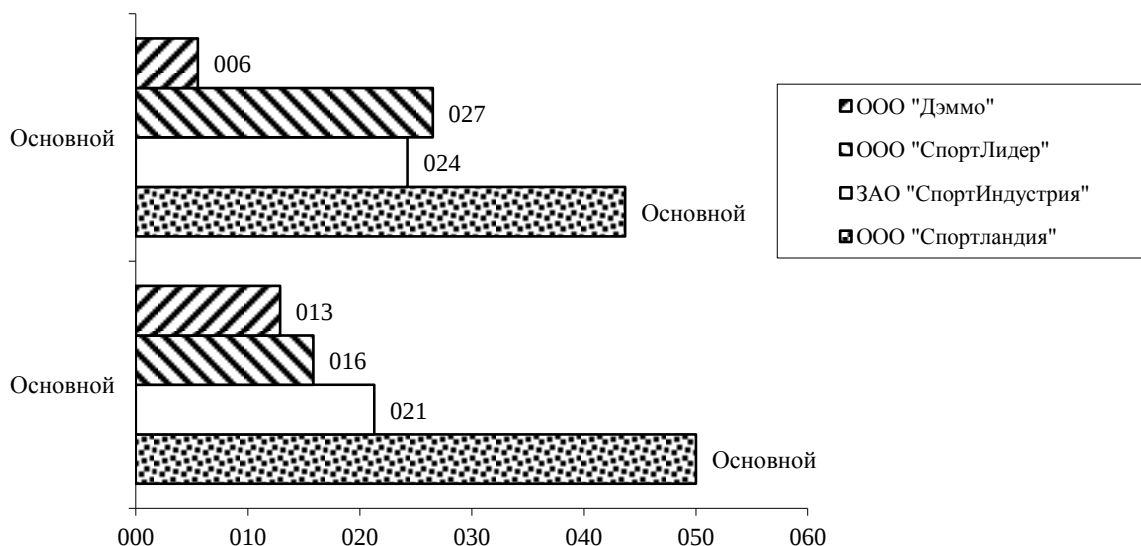


Рис. 3 - Структура поставок товаров в ООО «Спортмастер» за 2014-2015 гг., %

Поставщики начали оказывать дополнительные транспортные услуги по доставке товаров, при этом срок поставки значительно уменьшился, но возникают проблемы с ассортиментом и удовлетворением запросов потребителей.

Структура ассортимента товаров по видам в ООО «Спортмастер» в 2014-2015 гг. представлена на рис. 4 и 5.

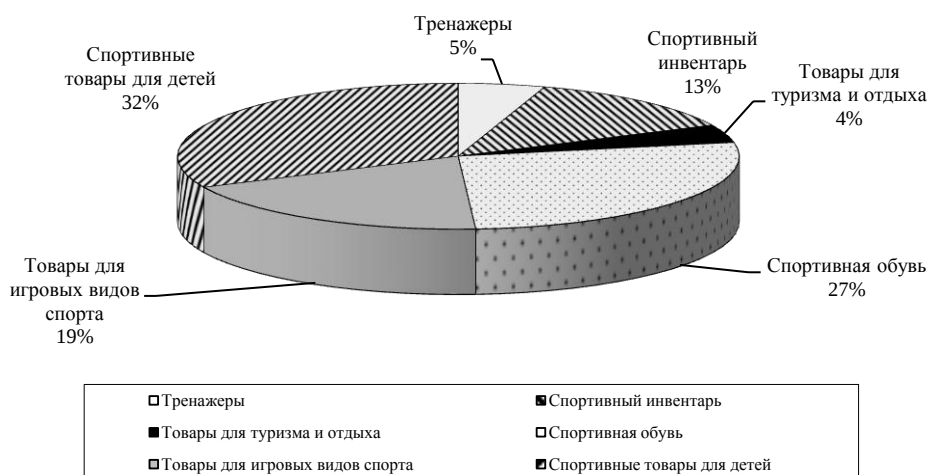


Рис. 4 - Структура ассортимента ООО «Спортмастер» в 2014 году

Удельный вес товаров в объеме закупок 2014 года (рис. 4.) распределился следующим образом: наибольшую долю занимают спортивные товары для детей (32%) и спортивная обувь (27%); товары для игровых видов спорта и спортивный инвентарь занимают 19% и 13% соответственно; наименьшая доля принадлежит тренажерам (5%) и товарам для туризма и отдыха (4%).

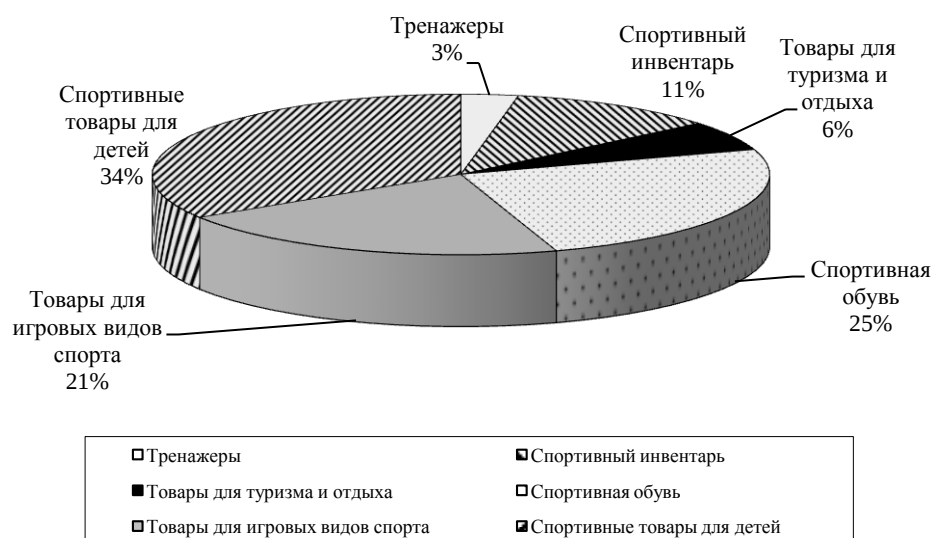


Рис. 5 - Структура ассортимента ООО «Спортмастер» в 2015 году

В 2015 году удельный вес товаров в объеме закупок (рис. 5.) изменился следующим образом: доля спортивных товаров для детей возросла до 34%, то есть на 2%; на столько же возросла доля товаров для игровых видов спорта и составила 21%; доля спортивной обуви снизилась до 25%, то есть на 2%;

спортивный инвентарь стал занимать в структуре 11%, снизившись на 2%; на столько же снизилась доля тренажеров и товаров для туризма и отдыха, они стали занимать 3% и 6% соответственно.

Таким образом, в ассортименте товаров ООО «Спортмастер» в 2014-2015 г. наибольшее место принадлежит спортивным товарам для детей и спортивной обуви.

Для анализа системы и процесса управления персоналом на предприятии и оценки их эффективности используют коэффициенты, представленные в Приложении Ж.

Коэффициент рациональности разделения и кооперации труда на ООО «Спортмастер» равен 0,66. Число работников, имеющих утвержденные должностные инструкции, составляет 24 человека. Коэффициент качества должностных инструкций равен 0,98. Это говорит о значительной полноте, четкости и корректности регламентируемых обязанностей, ответственности и прав работников. Удельный вес несвойственных работникам функций в фонде рабочего времени составляет 4% (0,04). Эта цифра установлена путем самофотографии рабочего времени.

Коэффициент организации рабочих мест по аппарату управления в целом равен 0,71. Количество рабочих мест, соответствующих типовым проектам, – 24.

Коэффициент организации каждого рабочего места – 0,8. Эта цифра свидетельствует о достаточно эффективной организации рабочего места.

Коэффициент регламентации деятельности между структурными подразделениями – 0,98. Соответственно, регламентация деятельности между службами рациональна.

Коэффициент регламентации труда между работниками не очень высок – 0,69. Это вызвано тем, что только 24 работника имеют утвержденные должностные инструкции. Этот вопрос требует детального рассмотрения при дальнейшей разработке организации управления.

Коэффициент стабильности кадров – 0,82. Это свидетельствует о

низкой текучести кадров.

Коэффициент трудовой дисциплины стремится к 1. На ООО «Спортмастер» он равен 0,93. Это означает, что количество потерянных человеко-дней в результате прогулов и других нарушений трудовой дисциплины минимально.

Коэффициент соотношения специалистов с высшим и средним образованием, если он соответствует нормативу, должен быть равен 1. В данном случае, коэффициент приближен к норме. На ООО «Спортмастер» 190 работников имеют высшее образование. В общей численности это составляет 75%.

Коэффициент квалификации работников равен 0,82. Значит, все работники фирмы имеют соответствующий уровень образования.

Проанализировав значения данных коэффициентов, можно сделать вывод о том, что система и процесс управления на данном предприятии рационально и эффективно организованы.

2.4. Маркетинговый и SWOT-анализ деятельности

К важнейшим демографическим факторам, действующим на магазин, относятся возрастная структура населения, рождаемость и смертность.

На сегодняшний день в городе установилась следующая тенденция. С 2010 года увеличилась рождаемость населения наряду с высокой смертностью, поэтому население города Тольятти пополняется в основном за счет приезжих и их дети, которые являются потенциальными клиентами магазина «Спортмастер».

Для изучения спроса на продукцию магазина «Спортмастер» было опрошено 100 человек города Тольятти с различным социальным положением и уровнем доходов (Приложение 3).

Структура покупателей спортивных товаров ООО «Спортмастер» по возрастному критерию в 2016 году представлена на рис. 6.

Данные диаграммы, изображенной на рис. 6, показывают, что в структуре покупателей спортивных товаров ООО «Спортмастер» преобладают клиенты в возрасте от 35 до 44 лет, их доля равна 37%, на втором месте клиенты в возрасте от 45 до 54 лет (30%) и на третьем месте – клиенты в возрасте от 25 до 34 лет (20%).

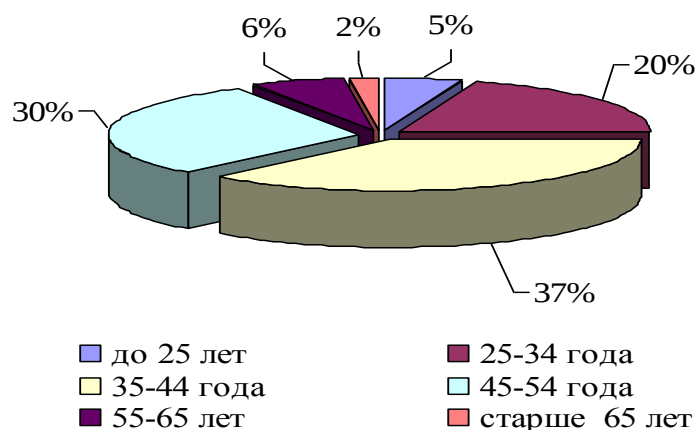


Рис. 6 - Структура покупателей спортивных товаров по возрастному критерию (2016)

Структура клиентов ООО «Спортмастер» по полу представлена на рис. 7.

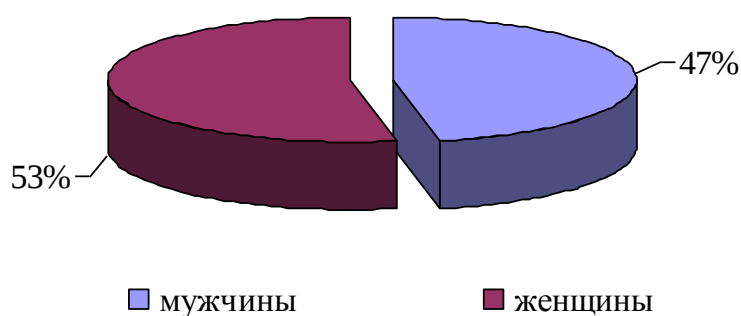


Рис. 7 - Структура покупателей спортивных товаров по половому критерию (2016)

Данные диаграммы, изображенной на рис. 7, показывают, что в структуре покупателей спортивных товаров ООО «Спортмастер» незначительно преобладают клиенты женского пола, их доля – 53%.

Структура клиентов ООО «Спортмастер» по уровню дохода на одного

члена семьи представлена на рис. 8.

Данные диаграммы, изображенной на рис. 8, показывают, что в структуре покупателей спортивных товаров ООО «Спортмастер» преобладают клиенты с уровнем дохода на одного члена семьи -21-30 тыс. руб., их доля – 37%.

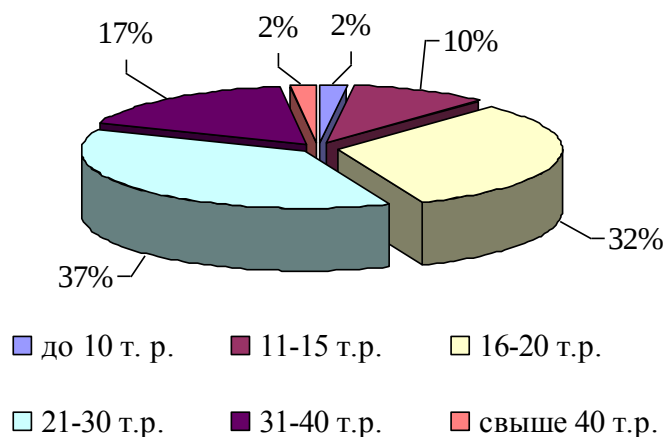


Рис. 8 - Структура покупателей спортивных товаров по уровню дохода на одного члена семьи (2016)

Данные диаграммы, изображенной на рис. 9, показывают, что в основном (56%) клиенты приобретают спортивные товары ООО «Спортмастер» 1 раз в год.

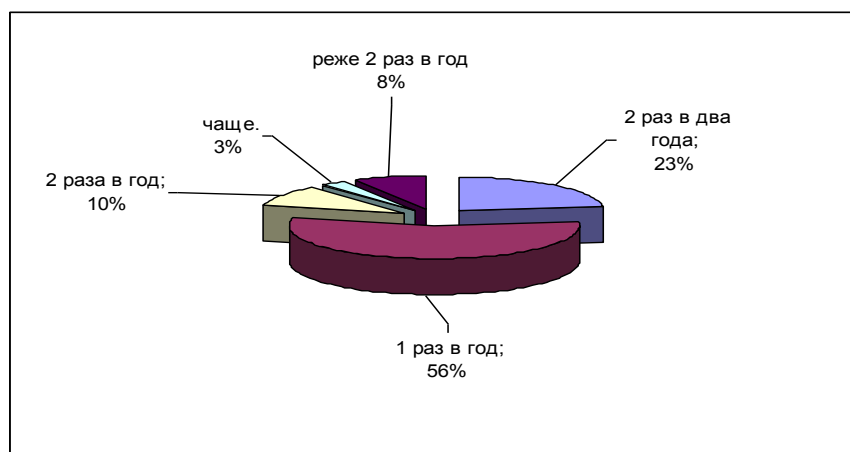


Рис. 9 - Структура покупателей спортивных товаров по частоте потребления спортивных товаров

Данные диаграммы, изображенной на рис. 10., показывают, что к основным критериям выбора магазина спортивных товаров являются

рекомендации друзей (35% клиентов), реклама (28% клиентов), предыдущий опыт (8% клиентов).

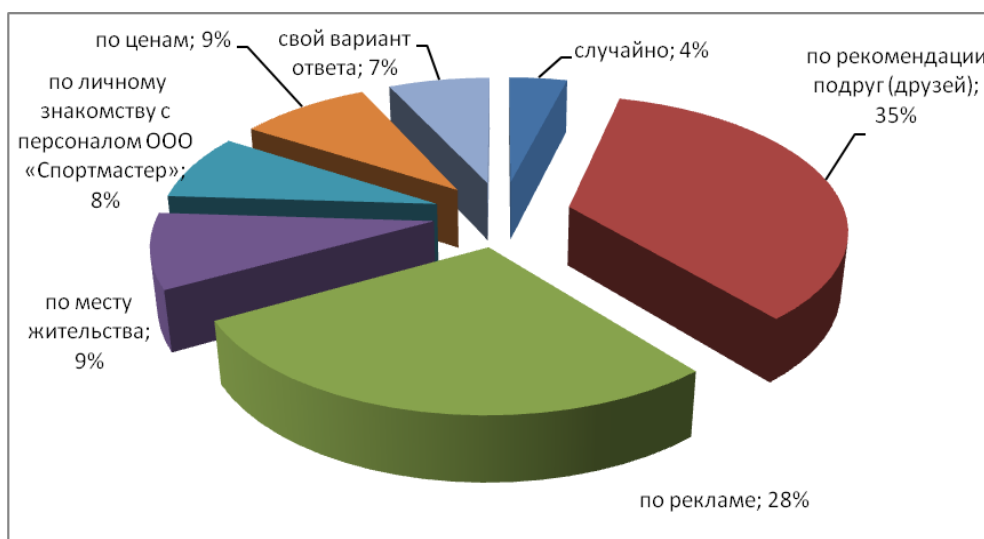


Рис. 10 - Структура покупателей спортивных товаров по критериям выбора магазина спортивных товаров

Данные диаграммы, изображенной на рис. 11 показывают, что 56% клиентов обращают внимание на рекламу, а 24% иногда обращают внимание, что говорит о возможном направлении повышения эффективности данного источника информации для покупателей ООО «Спортмастер».

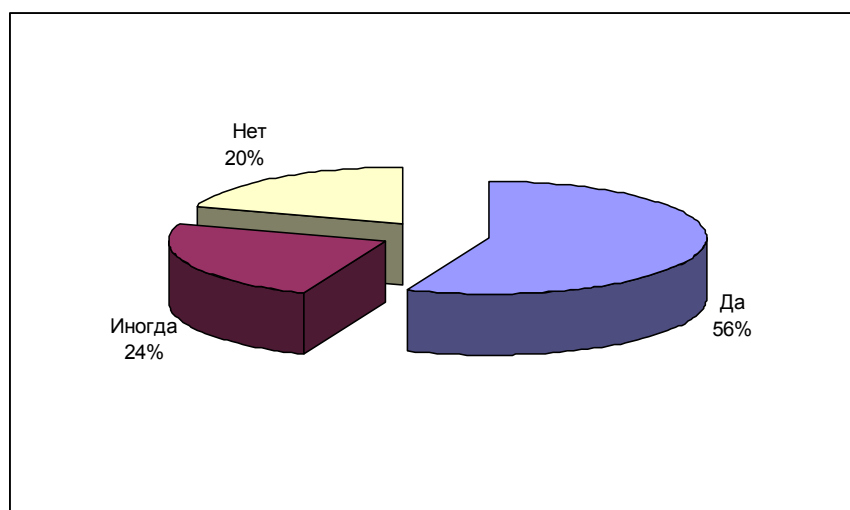


Рис. 11 - Структура покупателей спортивных товаров при ответе на вопрос «Часто ли Вы обращает внимание на рекламу?»

Данные диаграммы, изображенной на рис. 12., показывают, что только 30% клиентов могут вспомнить рекламу ООО «Спортмастер», что говорит о низком качестве рекламного сообщения ООО «Спортмастер».

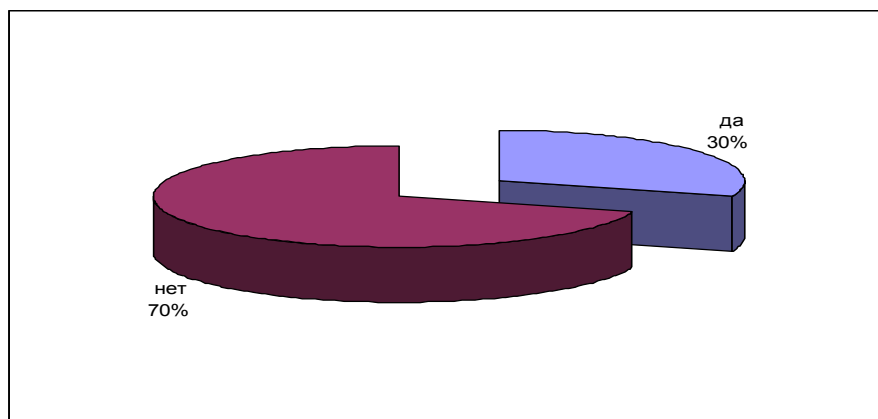


Рис. 12 - Структура покупателей спортивных товаров при ответе на вопрос «Можете ли Вы описать рекламу ООО «Спортмастер»?»

Из тех, кто вспомнил рекламу ООО «Спортмастер» только 35% считают, что реклама достаточно информативна (см. рис.13)

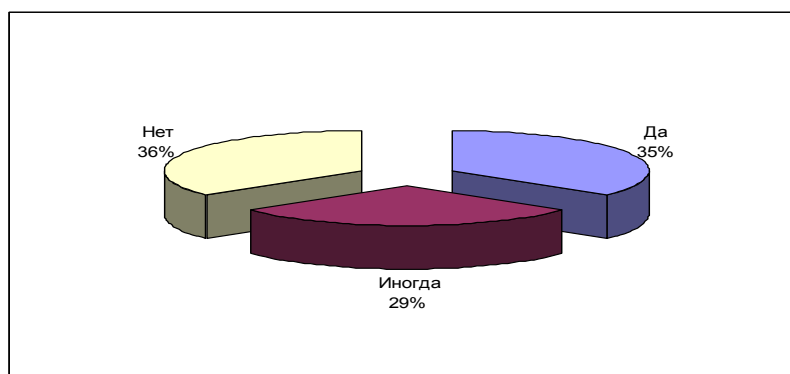


Рис. 13 - Структура покупателей спортивных товаров при ответе на вопрос «Дает ли Вам реклама полную информацию о спортивном магазине и предлагаемых товарах?»

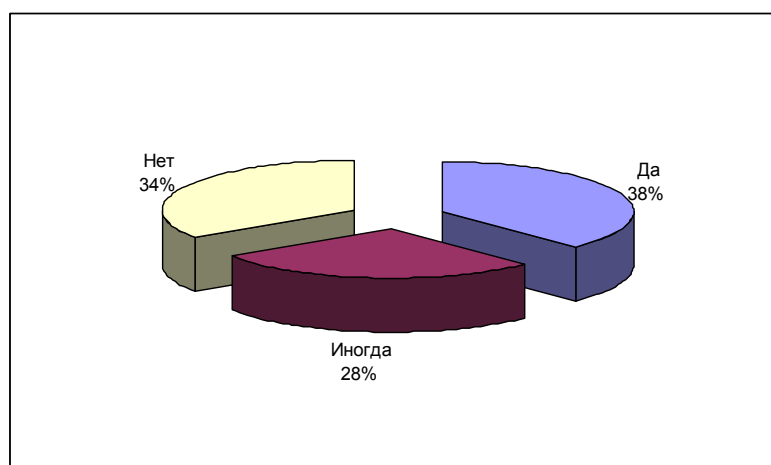


Рис. 14 - Структура покупателей спортивных товаров при ответе на вопрос «Является ли для Вас понятным содержание рекламы?»

Из тех, кто вспомнил рекламу ООО «Спортмастер» только 38% считают рекламу понятной (см. рис. 14)

Анализ рис. 15 позволяет сделать вывод, что 48% клиентов доверяют печатной рекламе, поэтому данное направление необходимо использовать в полной мере и в дальнейшем.

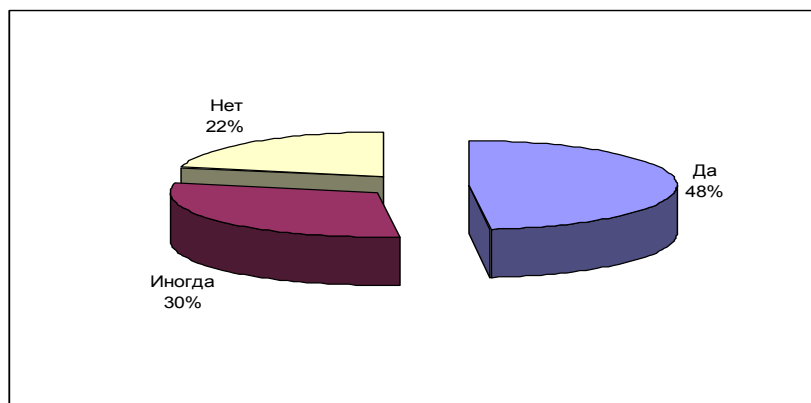


Рис. 15 - Структура покупателей спортивных товаров при ответе на вопрос «Доверяете ли вы печатной рекламе?»

По результатам проведенного анкетирования выявлено, что часть населения готова пользоваться продукцией магазина. Результаты проведенного анкетирования приведены в таблице (см. табл. 10).

Таблица 10 - Характеристика основных групп потенциальных потребителей продукции.

Показатель	Уровень дохода в месяц в расчете на одного человека семьи, руб.				Общее значение
	До 10000	10000 - 20000	20000 - 30000	30000 и выше	
Количество человек желающих воспользоваться товарами – всего, чел.	0	9	16	40	65
В т.ч. спортивная одежда	0	5	10	17	32
Спортивные тренажеры	0	1	3	5	9
Спортивные аксессуары	0	1	2	12	15
Обувь	0	2	1	6	9
Удельный вес группы потребителей	0%	14%	24,6%	61,4%	100%
В т.ч. спортивная одежда	0%	7,8%	15,4%	26,1%	49,3%
Спортивные тренажеры	0%	1,6%	4,6%	7,7%	13,9%
Спортивные аксессуары	0%	1,6%	3%	18,4%	23%
Обувь	0%	3%	1,6%	9,2%	13,8%
Процент расходов продукции в годовом доходе потребителя	0%	4,1%	7,8%	4,6%	4,125%

По результатам анкетирования средняя величина дохода на одного человека в месяц составила 15950 рублей, а в год 191400 рублей на одного человека. На основе полученных данных, можно определить ожидаемый уровень спроса на продукцию магазина. Модель ожидаемого уровня спроса на продукцию имеет следующий вид:

$$C = \left(\frac{Y}{100} * D * Ч * \frac{\Delta Ч}{100} \right) * K_{\varepsilon} * D, \text{ где (1)}$$

C – величина ожидаемого спроса на услуги, в рублях;

Y – процент расходов на услуги в годовом доходе потребителя, (%);

D – фактический уровень годового дохода потребителя, в рублях;

$Ч$ – численность населения района (города), человек;

$\Delta Ч$ – доля численности населения, потребляющего услуги данного вида, (%);

K_{ε} – экспертный коэффициент;

D – доля численности населения, попадающего в радиус обслуживания магазина.

Величина ожидаемого спроса на услуги составит:

$$C = \left(\frac{4,125}{100} * 191400 * 720000 * \frac{65}{100} \right) * 0,8 * 0,209 = 617,8 \text{ млн. руб.}$$

Таким образом рассчитаем уровень удовлетворения спроса по формуле:

$$Ус = Ор / C, \text{ где (2.2.2)}$$

$Ус$ – уровень удовлетворения спроса, (%);

$Ор$ – объем реализации продукции, в рублях.

Уровень удовлетворения спроса составит:

$$Ус = 61,211 / 617,8 = 0,099 \text{ (9,9 \%)}$$

Уровень удовлетворения спроса составляет 9,9 %.

Необходимо отметить, что анализ макроокружения является недостаточным при исследовании внешней среды организации. Восполнить данный пробел позволит изучение микросреды, и в первую очередь,

конкурентов сети спортивных магазинов «Спортмастер» г. Тольятти (Приложение И).

К наиболее опасным конкурентам магазина «Спортмастер» относятся магазины «Спортландия » и «Чемпион». Для изучения конкурентов можно воспользоваться методом по взвешенной оценке (см. табл. 11).

Таблица 11 -Изучение конкурентов по взвешенной оценке

Характеристики предприятия	«Спортмастер»	«Спортландия»	«Чемпион»	Весовой коэффициент	Результаты		
					«Спортмастер»	«Спортландия »	«Чемпион»
1. По ассортименту	5	3	2	0,19	0,95	0,57	0,38
2. По ценам	3	5	3	0,2	0,6	1	0,6
3. По спросу	4	5	3	0,09	0,36	0,45	0,27
4. По качеству	5	2	5	0,15	0,75	0,3	0,75
5. По качеству обслуживания	5	3	4	0,1	0,5	0,3	0,4
6. По интерьеру	4	3	5	0,03	0,12	0,09	0,15
7. По режиму работы	5	4	4	0,07	0,35	0,28	0,28
8. По составу материала	5	2	4	0,17	0,85	0,34	0,68
Итого:	36	27	30	1	4,48	3,33	3,51

Анализ конкурентов проводился по пяти бальной шкале. Из анализа данных таблицы видно, что на первом месте по весомости характеристик предприятий для потребителей стоит цена на реализуемый товар. Второе место по важности для покупателей занимает качество товара, а третье – качество обслуживания. Исходя из таблицы видно, что в магазине «Спортландия » самые низкие цены, поэтому он привлекает большую часть потенциальных клиентов магазина «Спортмастер». Зато, по качеству товара проигрывает «Спортландия » «Reebok» и «Чемпион», так как в «Спортландия » реализуются в большинстве только турецкие товары, которые не отличаются высоким качеством, а «Чемпион» и «Спортмастер» закупают товары в России и других странах там, где качество и дизайн на первом месте. По качеству обслуживания лидирует «Спортмастер». В нем ежедневно работают по три высококвалифицированных продавца, которые умело, работают с потребителями. А в магазинах конкурентов продавцы занимаются

своими делами не обращая внимания на клиентов, вошедших в магазин. Исходя из полученных по взвешенной оценке результатов, можно сказать о лидирующей ситуации магазина «Спортмастер» (4.48 балла) в сравнении с выбранными конкурентами, но стоит только расслабиться, как конкуренты опередают «Спортмастер» в борьбе за потенциальных клиентов, потому что отставание конкурентов не большое по магазину «Чемпион» результат 3.51 баллов, а по «Спортландия » 3.33 балла.

Таким образом, общий коэффициент конкурентоспособности «Сопртмастер» по сравнению с основными конкурентами «Спортландия » и «Чемпион» выше, и составляет 4,48, что превышает значения этих конкурентов на 1,15 и 0,97 соответственно.

Далее следует выяснить, чем именно руководствуются потребители при выборе товаров с помощью сетки FSB (см. рис. 16), разумом или эмоциями и насколько обдуманно это происходит.

Степень участия в покупке	Разум		Эмоции
	Высокая	Одежда Спортивный инвентарь	
			Спортивные аксессуары

Рис. 16 - Сетка FCB

То, что данный товар находится в двух верхних квадратах сетки, свидетельствует о том, что, покупая одежду люди больше руководствуются разумом с высокой степенью участия в покупке, но эмоции играют далеко не последнюю роль. А спортивные аксессуары приобретаются в большей степени руководствуясь эмоциями. Это значит, что при выборе товара на реализацию в «Спортмастер» следует заказывать товары высокого качества и модных современных тенденций.

Исходя из таблицы 11, можно сделать следующий вывод: по сравнению

с основными конкурентами магазин «Спортмастер» не уступает по многим показателям (наличие филиалов, предоставление дополнительных услуг, количество магазинов), а по ценовой политике даже превосходит их. Чтобы повысить свою конкурентоспособность, магазину можно предпринять некоторые меры. Для покупателей помимо соотношения цены и качества товаров особую роль при выборе магазина будут играть и дополнительные факторы, такие как: наличие парковки, возможность безналичного расчета, месторасположение магазина, наличие системы скидок. Учтя эти советы, магазин «Спортмастер» будет только повышать свои позиции на рынке.

Проанализировав факторы микро и макросреды, нам удалось выяснить, что макросреда развивается очень динамично, что, в свою очередь, окажет положительное влияние на нашу организацию. В микросреде было уделено особое внимание конкурентам магазина «Спортмастер» и выяснено, что он не уступает им, а четко держит свою позицию на равных. Если к имеющимся факторам добавить некоторые улучшения, то «Спортмастер» смело сможет претендовать на позицию №1 в Тольятти.

Для анализа сильных и слабых сторон организации ООО «Спортмастер», а также возможностей и угроз, для реализации возможности оценки конкурентного потенциала и конкурентоспособности предприятия, проведем SWOT-анализ.

Итак, критерий доступности заключается в том, что услугу легко получить в удобном месте, в удобное время, без излишнего ожидания ее предоставления. Поэтому сам магазин находится в удобном месте для покупателей. Кроме того, предприятие работает без перерыва на обед и без выходных (7 дней в неделю).

Что касается ожидания предоставления товара, то в этом направлении руководство предприятия принимает все меры, чтобы не допустить скопления ожидающих покупателей (очереди).

Критерии – коммуникабельность, компетентность, отзывчивость и обходительность предъявляют требования к обслуживающему персоналу, его

знаниям и навыкам, манерам поведения.

Доверительность. Данный критерий заключается в том, что на предприятие можно положиться, поскольку оно стремится удовлетворить любые запросы клиентов. В рамках специфики своей деятельности и своих возможностей ООО «Спортмастер» старается полностью удовлетворять пожелания покупателей. К примеру, если покупатель не обнаружил на полках магазина или в интернет-магазине нужный ему товар или марку товара, то сотрудники ООО «Спортмастер» могут предложить оформить заказ и пообещать поставить данный товар в удобные для покупателя сроки. Доверие клиентов предприятие стремится удовлетворить также соблюдая закон о защите прав потребителей, а также реализуя товары хорошего качества.

Надежность заключается в том, что ООО «Спортмастер» старается предоставлять товар аккуратно и на стабильном уровне.

Безопасность – это гарантия того, что предоставляемые товары не несут с собой никакой опасности или риска и не дают повода для каких либо сомнений. Этот критерий напрямую связан с качеством спортоваров, реализуемых в магазине ООО «Спортмастер» и процессом производства услуги. Предприятие старается закупать продукцию у непосредственных представителей, что позволяет избежать риска поддельной продукции.

Осязаемость, заключается в осязаемых компонентах услуги, которые верно отражают ее качество. Здесь имеется в виду внешнее и внутреннее оформление магазина. Предприятие «Спортмастер» постаралось создать приветливый дизайн помещений с присущей строгостью. Особое внимание при этом уделяется чистоте как внутри помещений, так и на прилегающей территории.

Понимание клиента. Критерий реализуется тем, что персонал ООО «Спортмастер» стараются как можно лучше понять нужды клиента и каждому из них уделяют внимание.

Сильные стороны.

- 1) наличие устойчивого спроса на реализуемую продукцию;
- 2) закрепление положительного имиджа в сознании потребителей;
- 3) территориальная близость к жилым домам, крупной автодороге;
- 4) отсутствие более сильных конкурентов;
- 5) реклама в виде светового короба;
- 6) постоянный состав торгово-оперативного и административного персонала;

7) доброжелательное, «домашнее» отношение к покупателям;

8) облагороженные примыкающие к магазину территории, создающие образ «ухаживаемости», заботы об эстетическом облике предприятия: наличие скамеек для отдыха урн для мусора рядом с магазином, небольшого палисадника и газона.

Слабые стороны.

- 1) ограниченные торговые площади;
- 2) недостаточная квалификация персонала;
- 3) ограничение доступа покупателей в магазин во время еженедельного проведения ревизии длительностью до 16 часов;

Возможности.

- 1) расширение торговой площади за счет перепланировки торгового зала;
- 2) повышение квалификации персонала;
- 3) застройка новых домов в квартале;

Угрозы.

- 1) неплатежеспособность покупателей;
- 2) высокий уровень налогообложения;
- 3) появление более сильного конкурента;
- 4) неблагоприятные демографические изменения.

На основе вышеперечисленных данных, строим матрицу SWOT, в которой проставляем данные экспертных оценок парного совмещения комбинаций сильных, слабых сторон, возможностей и угроз.

Следует отметить, что оценка факторов производилась по шкале от –3 до +3, итоговые оценки, проставленные в графах «итога» означают сумму баллов по столбцам и строкам. Именно по суммарному значению показателей можно сделать выводы о желательной стратегии предприятия, опирающуюся на сильные стороны или направленную на устранение недостатков, выявленных экспертами.

Результаты работы представлены в Приложении К.

Отметим позиции, выявленные SWOT-анализом, которые характерны для предприятия ООО «Спортмастер»:

- рекламная деятельность в совокупности с возникающими возможностями составляют наиболее сильные позиции;

- возможность расширения торговой площади, опирающаяся на совокупность сильных сторон предприятия может дать наиболее положительный эффект;

- круглосуточный график работы в случае возникновения угроз из внешней среды может вызвать рост издержек и привести к нежелательным финансовым итогам;

- при неблагоприятной экономической ситуации, влекущей снижение покупательской способности, сохранение сильных сторон предприятия может привести к отрицательным экономическим результатам;

- проблема ограниченности торговых площадей решается возможностями расширения в результате перепланировки;

- повышение квалификации персонала автоматически перекрывает слабые стороны предприятия и может успешно учитываться как один из возможных путей реализации стратегии;

- ограниченные торговые площади и возможные угрозы представляют реальную опасность для функционирования предприятия;

- появление более сильного конкурента при несвоевременном укреплении слабых позиций может существенно сократить долю рынка, завоеванную предприятием ООО «Спортмастер».

ООО «Спортмастер» является вполне конкурентоспособным, в частности по уровню качества обслуживания, удобному месторасположению, наличию скидок, предоставлению дополнительных услуг (услуги центра диагностики), однако предприятие в целом занимает далеко не доминирующее положение на рынке по продаже спортивных товаров, поэтому для поддержания его конкурентоспособности необходимо, прежде всего, найти пути снижения себестоимости, пересмотреть его ценовую политику, использовать рекламу в период спада спроса на товары, предоставлять скидки малообеспеченным слоям населения, выбрать оптимального поставщика, предоставляющего гибкую систему скидок с учетом неизменного качества, определить оптимальное количество запаса определенных товаров на складах.

3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ОПТИМИЗАЦИИ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ООО «СПОРТМАСТЕР»

3.1. Оптимизация величины товарных запасов в ООО «Спортмастер» за счет смены поставщика товаров

ООО «Спортмастер», как любое торговое предприятие осуществляет процесс товарного обеспечения. Существенное значение при проведении процесса товарного обеспечения имеет правильный выбор партнера, его надежность и опыт сотрудничества.

В ходе исследования хозяйственной деятельности ООО «Спортмастер» был проведен анализ поставщиков товаров. Предприятие пользуется услугами 4 главных поставщиков, при этом основным поставщиком является ООО «Спортландия», обеспечивающее 50,00% общего объема поставок; второй по значимости поставщик - ЗАО «СпортИндустрия», дающее 21,28% поставок товаров; на ООО «СпортЛидер» приходится 15,85% поставок и остальные 12,87% поставок обеспечивало ООО «Дэммо». На протяжении последнего года исследуемого периода наблюдалось существенное нарушение условий поставки товаров предприятием ООО «Дэммо», в частности по срокам поставки. Данный поставщик осуществляет снабжение ООО «Спортмастер» преимущественно товарами для туризма и отдыха. Спрос на данную группу товаров имеет тенденцию к постоянному росту, особенно в летний период года.

Проведение опроса потребителей ООО «Спортмастер» позволило выявить неудовлетворенный спрос на товары для туризма и отдыха, величина которого в стоимостном выражении составила в 2015 году 545,200 тыс. руб. Основной причиной этого послужило отсутствие необходимого товара на складе в момент совершения покупки.

Следовательно, предлагается рекомендация по оптимизации величины товарных запасов за счет смены поставщика ООО «Дэммо» на ООО «СпортЛидер», с которым предприятие ООО «Спортмастер» в 2015 г.

заключило новый взаимовыгодный договор с гибкой системой поставок и оплаты. Смена поставщика гарантирует своевременное товароснабжение и пополнение величины товарных запасов предприятия, что обеспечит дополнительно прирост выручки от продаж в размере неудовлетворенного спроса, который в 2015 году составил 945,20 тыс. руб. или 1,54 % $((61211,00+945,20)/61211,00*100)$. Известно, что стоимость поставки товаров у данных поставщиков одинакова, т.е. сумма затрат на транспортировку останется неизменной. Известно, что расходы на хранение товаров составляют в 2015 г. 29 тыс. руб. или 0,047%. $(29/61211,00*100)$ Следовательно, дополнительные расходы на хранение товаров составят 0,44 тыс. руб.

Рассчитаем экономический эффект от внедрения данного мероприятия. Исходные данные для расчета эффективности представлены в таблице 12. Таблица 12 - Исходные данные для расчета экономической эффективности от оптимизации величины товарных запасов в ООО «Спортмастер» за счет смены поставщика товаров

Показатель	Обозначение	Величина	Источник информации
Выручка от продажи до внедрения рекомендации, тыс. руб.	T_0	61211,00	Данные предприятия
Себестоимость проданных товаров до внедрения рекомендации, тыс. руб.	$T_{зак.0}$	42214,40	Данные предприятия
Прирост выручки от продаж после внедрения рекомендации, %	$\Delta T_{п.в.р.}$	1,544	Данные предприятия
Управленческие и коммерческие расходы, тыс. руб. - условно-постоянные - условно-переменные	$ИО_0$ $ИО_{y-пост}$ $ИО_{y-пер}$	10301,46 5378,06 4923,40	Данные предприятия
Валовой доход до внедрения рекомендации, тыс. руб.	$ВД_0$	18996,6	Данные предприятия
Прибыль от продаж до внедрения рекомендации, тыс. руб.	$Пр_0$	8695,1	Данные предприятия

Выше представлена таблица, которая содержит данные предприятия, необходимые для расчета эффективности предложенной рекомендации.

Расчет экономической эффективности от внедрения мероприятия представлен в Приложении Л.

Следовательно, по итогам внедрения рекомендации по оптимизации товарных запасов в ООО «Спортмастер» за счет смены поставщика выручка от продаж увеличится на 945,20 тыс. руб. или на 1,544%, валовой доход – на 292,41 тыс. руб., прибыль от продаж – на 216,39 тыс. руб.. Годовой экономический эффект после внедрения рекомендации составит 299,37 тыс. руб. Следовательно, предложенная рекомендация является экономически-целесообразной.

3.2. Рекомендация по повышению квалификации работников ООО «Спортмастер», осуществляющих обслуживание покупателей

Основой внутренней среды любой организации является кадровый фактор, который охватывает такие процессы, как взаимодействие менеджеров и рабочих; найм, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками и т.д.

Так в результате анализа внутренней среды ООО «Спортмастер», в том числе ее кадровой составляющей, уровень квалификации продавцов был оценен 3-емя баллами из пяти максимально возможных. Так как работники данной категории непосредственно осуществляют работу с потребителями, предлагается рекомендация по повышению квалификации продавцов, посредством проведения тренинга активных продаж спортивных товаров, который проводится в течение двух недель в г. Тольятти в ТЦ «Азурит».

Основываясь на статистике специалистов данного центра, ожидается прирост выручки от продаж в размере 2,5% (статистические данные центра активных продаж). Стоимость обучения каждого работника составляет 1,5 тыс. руб. Как известно, численность продавцов в ООО «Спортмастер» составляет 20 человек. Следовательно, единовременные затраты на проведение данного мероприятия составят 30 тыс. руб.

Рассчитаем экономический эффект от внедрения данного мероприятия.

Исходные данные для расчета эффективности представлены в таблице 13.

Таблица 13 - Исходные данные для расчета экономической эффективности от повышения квалификации работников ООО «Спортмастер», осуществляющих непосредственно обслуживание покупателей

Показатель	Обозначение	Величина	Источник информации
Выручка от продаж до внедрения рекомендации, тыс. руб.	T_0	61211,00	Данные предприятия
Себестоимость проданных товаров до внедрения рекомендации, тыс. руб.	$T_{зак.0}$	42214,40	Данные предприятия
Прирост выручки от продаж после внедрения рекомендации, %	$\Delta T_{п.в.р.}$	2,5	Данные предприятия
Управленческие и коммерческие расходы, тыс. руб. - условно-постоянные - условно-переменные	$ИО_0$ $ИО_{у-пост}$ $ИО_{у-пер}$	10301,46 5378,06 4923,40	Данные предприятия
Валовой доход до внедрения рекомендации, тыс. руб.	$ВД_0$	18996,6	Данные предприятия
Прибыль от продаж до внедрения рекомендации, тыс. руб.	$Пр_0$	8695,1	Данные предприятия

Расчет экономической эффективности от внедрения мероприятия представлен в Приложении М.

Следовательно, по итогам внедрения рекомендации по повышению квалификации работников ООО «Спортмастер», осуществляющих непосредственно обслуживание покупателей выручка от продаж увеличится на 1530, 275тыс. руб. или на 2,5%, валовой доход – на 474,915 тыс. руб., прибыль от продаж – на 321,83 тыс. руб.. Годовой экономический эффект после внедрения рекомендации составит 456,22 тыс. руб. Следовательно, предложенная рекомендация является экономически-целесообразной.

Далее приведена сводная таблица экономической эффективности предложенных мероприятий по оптимизации внутренней среды ООО «Спортмастер» (табл. 14).

Таблица 14 - Сводная таблица экономической эффективности предложенных мероприятий по оптимизации внутренней среды ООО «Спортмастер»

Наименование мероприятия	$\Delta T_{об}$		ΔPr , тыс. руб.	$\mathcal{E}_y$, тыс. руб.	$\mathcal{E}_{год}$, тыс. руб.
	тыс. руб.	%			
1. Оптимизация величины товарных запасов в ООО «Спортмастер» за счет смены поставщика товаров	945,200	1,544	216,39	82,98	299,37
2. Рекомендация повышению квалификации работников ООО «Спортмастер», осуществляющих непосредственно обслуживание покупателей	1530,275	2,5	321,83	134,39	456,22
Итого	2475,475	4,044	538,22	217,37	755,59

Анализируя данные табл. 14 можно сделать вывод о том, что предложенные рекомендации приведут к росту выручки от продаж на 2475,475 тыс. руб. Прирост прибыли составит 538,22 тыс. руб. Совокупный годовой экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий составит 755,59 тыс. руб.

На основе сводной таблицы экономической эффективности предложенных мероприятий (табл. 14) следует произвести расчет основных технико-экономических показателей деятельности ООО «Спортмастер» с учетом предложенных мероприятий, что представлено в табл. 15.

Анализ данных таблицы показал, что выше предложенные рекомендации положительно влияют на деятельность предприятия. Об этом свидетельствует увеличение основных экономических показателей

деятельности ООО «Спортмастер».

Таблица 15 - Техничко-экономические показатели ООО «Спортмастер» с учетом предложенных мероприятий

№	Показатели, ед. измерения	2015г.	После мероприятий	Абс. изменение	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6
1	Выручка от продажи, тыс. руб.	61211	63686,45	2475,45	4,04
2	Себестоимость проданных товаров, тыс. руб.	42214,4	43895,55	1681,15	3,98
3	Среднесписочная численность работающих, чел.	34	34	0	0,00
4	Выработка \ выручка от продажи, тыс. руб.				
	на одного работающего	1800,32	1873,13	72,81	4,04
5	Управленческие и коммерческие расходы, тыс. руб.	10301,5	10530,61	229,11	2,22
6	Уровень расходов на продажу (издержкостоемкость), %	16,83	16,54	-0,29	-
7	Издержкоотдача	5,94	6,05	0,11	1,78
8	Валовой доход, тыс.руб.	18996,6	19790,9	794,30	4,18
9	Уровень валового дохода, %	31,03	31,08	0,04	-
10	Прибыль от продаж / финансовый результат, тыс. руб.	8695,1	9260,29	565,19	6,50
11	Уровень рентабельности продаж, %	14,21	14,54	0,34	-

Так, выручка от продажи, выработка, валовой доход повысились на 4,04%. Прибыль возросла на 6,5 %. Рост рентабельности составил 0,34%.

В целом предложенные рекомендации по совершенствованию управления внутренней среды положительно повлияют на деятельность ООО «Спортмастер».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе проделанной работы были реализованы следующие задачи:

- рассмотрены теоретические основы исследования внутренней среды торгового предприятия;
- проанализированы финансово-хозяйственную деятельность и состояние внутренней среды торгового предприятия;
- разработаны рекомендации по оптимизации внутренней среды торгового предприятия.

В результате исследования теоретических аспектов оценки внутренней среды торговых предприятий сделаны следующие выводы:

1. Под внутренней средой понимается хозяйственный организм фирмы, включающий управленческий механизм, направленный на оптимизацию научно-технической и производственно-сбытовой деятельности фирмы.

2. Основная цель анализа внутренней среды организации – определение конкретного и наиболее полного набора ее сильных и слабых сторон.

3. Основные методы проведения анализа внутренней среды предприятия: SWOT – анализ, SNW-подход, методика с использованием коэффициента факторов успеха.

На основе анализа внутренней среды ООО «Спортмастер» сделаны следующие выводы:

1) ООО «Спортмастер» занимает определенную нишу в торговой деятельности г.Тольятти по продаже спортивных товаров. По масштабу деятельности предприятие является средним, целью деятельности, как и у любого другого коммерческого предприятия, является извлечение прибыли с учетом удовлетворения потребностей покупателей. Особенностью предприятия является то, что ассортимент продукции представлен спортивными товарами высокого качества, которые созданы производителями известных мировых брендов.

2) На протяжении всего анализируемого периода наблюдается рост

основных финансовых результатов деятельности ООО «Спортмастер». Так, рост выручки от продаж в 2015 г. по сравнению с 2013 г. составил 45,6%, валового дохода – 53,8%, рентабельности продаж – 4,8%.

3) Существенным недостатком кадровой составляющей внутренней среды является низкий уровень квалификации продавцов (по результатам анализа внутренней среды – 3 балла из 5-ти возможных)

В 2015 году увеличение продолжительности одного оборота товарных запасов на 55,581 дня вовлекло в оборот денежные средства в объеме 305,856 тыс. руб. Ускорение оборачиваемости товарных запасов должно быть одной из первоочередных задач предприятия, потому что увеличение времени оборота приводит к увеличению необходимого количества товарных запасов и дополнительным затратам, а значит, к ухудшению финансового состояния предприятия.

Заключение договора поставки с ООО «СпортЛидер» с более гибкой политикой поставок и оплаты позволило ООО «Спортмастер» увеличить долю поставок, но данный рост закупок не приводит к сокращению затрат на приобретение товара. ООО «Спортмастер» следует пересмотреть политику взаимоотношений с поставщиками товара и выбрать наиболее оптимального из них, что поможет снизить затраты на закупки и своевременно пополнять товарные запасы для удовлетворения существующих потребностей клиентов.

В качестве направлений по оптимизации внутренней среды торговой организации ООО «Спортмастер» были предложены следующие рекомендации.

1. Оптимизация величины товарных запасов в ООО «Спортмастер» за счет смены поставщика товаров. По итогам внедрения данной рекомендации в ООО «Спортмастер» выручка от продажи увеличится на 945,20 тыс. руб. или на 1,544%, валовой доход – на 292,41 тыс. руб., прибыль от продаж – на 216,39 тыс. руб.. Годовой экономический эффект после внедрения рекомендации составит 299,37 тыс.

2. Рекомендация по повышению квалификации работников ООО

«Спортмастер», осуществляющих непосредственно обслуживание покупателей. В результате внедрения рекомендации выручка от продажи увеличится на 1530, 275 тыс. руб. или на 2,5%, валовой доход – на 474,915 тыс. руб., прибыль от продаж – на 321,83 тыс. руб. Годовой экономический эффект после внедрения рекомендации составит 456,22 тыс. руб.

Внедрение данных мероприятий в практику хозяйствования ООО «Спортмастер» позволит оптимизировать внутреннюю среду предприятия и приведет к росту выручки от продаж на 2475,475 тыс. руб. выручка от продажи, выработка, валовой доход повысились на 4,04%. Прибыль возросла на 6,5 %. Рост рентабельности составил 0,34%.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть I, утвержденная Федеральным законом от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ (в редакции Федерального закона от 29.12.2015 г. № 383-ФЗ).

Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть II, утвержденная Федеральным законом от 05.08.2000 г. № 117-ФЗ (в редакции Федерального закона от 27.12.2015 г. № 379-ФЗ).

Федеральный закон «О бухгалтерском учете» от 21.11.1996 г. № 129-ФЗ (в редакции Федерального закона от 23.11.2015 г. № 261-ФЗ).

Положение по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации, утвержденное приказом Минфина России от 29.07.1998 г. № 34н (в редакции приказа Минфина России от 26.03.2013 г. № 26н).

Положение по бухгалтерскому учету «Доходы организации» ПБУ 9/99, утвержденное приказом Минфина России от 06.05.1999 г. № 32н (в редакции приказа Минфина России от 27.11.2013 г. № 156н).

Положение по бухгалтерскому учету «Расходы организации» ПБУ 10/99, утвержденное приказом Минфина России от 06.05.1999 г. № 33н (в редакции приказа Минфина России от 27.11.2013 г. № 156н).

Положение по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организации» ПБУ 4/99, утвержденное приказом Минфина России от 06.06.1999 г. № 43н (в редакции приказа Минфина России от 18.09.2013 г. № 115н).

Положение по бухгалтерскому учету «Учет основных средств» ПБУ 6/01, утвержденное приказом Минфина России от 30.03.2001 г. № 26н (в редакции приказа Минфина России от 27.11.2013 г. № 156н).

Положение по бухгалтерскому учету «Учет материально-производственных запасов» ПБУ 5/01, утвержденное приказом Минфина России от 09.06.2001 г. № 44н (в редакции приказа Минфина России от

26.03.2013 г. № 26н).

Абрютина, М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия [Текст] : Учебно-практическое пособие / М.С. Абрютина, А.В. Грачев. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2015.

Бодряков, Р. QRS-анализ оборотных средств и товарных ресурсов [Текст] / Р. Бодряков // Логистик & система. – 2015. - № 3. – С. 22-34.

Бакунина, И.М. Управление логистической системой (методологический аспект) [Текст] / И.М. Бакунина, И.И. Кретов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. - № 5. – С. 28-40.

Баутов, А.Н. Оптимальное управление продажами с использованием статистических моделей [Текст] / А.Н. Баутов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2014. - № 6. – С. 48-56.

Бродецкий, Г. Анализ скидок на заказ при оптимизации моделей управления запасами с учетом временной стоимости денег [Текст] / Г. Бродецкий // Логистика сегодня. – 2015. - № 6. – С. 22-28.

Власов, Т. Принципы логистики в управлении снабжением [Текст] / Т. Власов // Логистик & система. – 2015. - № 4. – С. 25-34.

Воеводин, Н. Прогнозирование закупок товаров в торговых организациях [Текст] / Н. Воеводин // Логистика сегодня. – 2015. - № 4. – С. 48-56.

Долгов, А. Закупочная деятельность фирмы: стратегия и организация [Текст] / А. Долгов, В. Козлов, С. Уваров // Логистика сегодня. – 2015. - № 6. – С. 3-15.

Егоров, А. Методы предотвращения финансового ущерба компании на этапе приобретения товаров и услуг [Текст] / А. Егоров // Логистика сегодня. – 2015. - № 3. – С. 18-24.

Ермолаева, С.Н. Планирование экономической эффективности торговых операций [Текст] / С.Н. Ермолаева // Финансовый менеджмент. – 2014. - № 1. – С. 8-20.

Зельников, И. Большой ассортимент – не помеха ABC-анализу [Текст] /

И. Зельников // Логистик & система. – 2015. - № 5. – С. 20-32.

Качалов, И. 72 критерия идеального поставщика [Текст] / И. Качалов // Финансовый бизнес. – 2015. - № 6. – С. 52-60.

Кизим, А. Моделирование систем формирования и управления структурой запасов [Текст] / А. Кизим, Е. Куприй, Е. Калайдин // Логистика сегодня. – 2015. – № 6. – С. 53-60.

Корнеева, Е.И. Финансовое управление закупками в торговых организациях [Текст] / Е.И. Корнеева // Финансовый бизнес. – 2015. - № 2. – С. 35-42.

Крейнина, М.Н. Критический объем продаж: значение, сущность, величина [Текст] / М.Н. Крейнина // Финансовый менеджмент. – 2015. - № 6. – С. 22-36.

Крейнина, М.Н. Управление выручкой и прибылью от продаж в условиях изменения спроса на продукцию предприятия [Текст] / М.Н. Крейнина // Финансовый менеджмент. – 2015. - № 4. – С. 42-54.

Любушин, Н.П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия [Текст] : Учебное пособие для вузов / Н.П. Любушин, В.Б. Лещева, В.Г. Дьякова ; под ред. проф. Н.П. Любушина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.

Маркарьян, Э.А. Финансовый анализ [Текст] : Учебное пособие / Э.А. Маркарьян, Г.П. Герасименко, С.Э. Маркарьян. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2015.

Мещанкин, А. Логистика складирования [Текст] / А. Мещанкин // Логистик & система. – 2015. - № 10. – С. 28-35.

Носов, А. Квалиметрический подход к задаче выбора логистического посредника [Текст] / А. Носов // Логистика сегодня. – 2015. - № 6. – С. 32-44.

Оганесян, А.С. Управление эффективностью торговой сделки [Текст] / А.С. Оганесян, И.А. Оганесян // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. - № 4. – С. 28-36.

Петров, П.В. Экономика товарного обращения [Текст] : Учебник для вузов / П.В. Петров, А.Н. Соломатин. – М.: ИНФРА-М, 2015.

Родионов, А.Р. Управление запасами и оборотными средствами в условиях рыночной экономики [Текст] / А.Р. Родионов, Р.А. Родионов // Финансовый менеджмент. – 2014. - № 3. – С. 42-50.

Родионов, А.Р. Управление торговыми запасами [Текст] / А.Р. Родионов, Р.А. Родионов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. - № 1. – С. 32-44.

Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] / Г.В. Савицкая. – Минск: ООО «Новое знание», 2010.

Стерлигова, А. Процедуры оптимального распределения запасов в цепях поставок [Текст] / А. Стерлигова // Логистика сегодня. – 2015. - № 4. – С. 3-10.

Стерлигова, А. Оптимальный размер заказа, или Загадочная формула Вильсона [Текст] / А. Стерлигова, И. Семенова // Логистик & система. – 2015. - № 2. – С. 15-24.

Стерлигова, А. О сугубой практичности формулы Вильсона [Текст] / А. Стерлигова, И. Семенова // Логистик & система. – 2015. - № 9. – С. 13-24.

Трохина, С.Д. Управление финансовым состоянием торгового предприятия [Текст] / С.Д. Трохина, В.А. Ильина // Финансовый менеджмент. – 2015. - № 1. – С. 18-26.

Федосеев, Э. Взаимодействие с поставщиками: коммерсанты и логисты [Текст] / Э. Федосеев // Логистик & система. – 2015. - № 8. – С. 35-44.

Чистякова, Ю. Применение «тянущей» логистической системы в цепях поставок [Текст] / Ю. Чистякова // Логистика сегодня. – 2015. - № 6. – С. 45-52.

Шуремов, Е. Согласование планов поставок и закупок [Текст] / Е. Шуремов // Ваш партнер – консультант. – 2015. - № 6. – С. 22-30.

Щиборщ, К.В. Управление товарными запасами торговых предприятий [Текст] / К.В. Щиборщ // Финансовый менеджмент. – 2015. - № 5. – С. 42-56.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Сопоставление традиционного и сетевого подходов к внутренней среде предприятия

Элементы внутренней среды	Традиционный подход	Современный (сетевой) подход
Структура предприятия	Жесткая и установленная на длительный срок	Гибкая. Количество подразделений, механизм их взаимосвязи и взаимодействия могут варьироваться в зависимости от стоящих перед предприятием в данный момент задач
Подразделения предприятия	Находятся в отношениях иерархического подчинения	Находятся в отношениях сетевого взаимодействия, уровень централизованного контроля и степень отчужденности от ядра предприятия для разных подразделений неодинаков
Персонал	Нанимается предприятием на длительный срок, отчужден от средств производства, привязывается к предприятию при помощи экономических рычагов. Механизм занятости в значительной степени унифицирован	Возникают гибкие формы занятости с разной продолжительностью найма, разной степенью отчужденности от средств производства и разным уровнем социальных гарантий в зависимости от ценности сотрудника для предприятия. Большое внимание уделяется формированию лояльности сотрудников. Персонал рассматривается как человеческий капитал
Собственники предприятия	Круг собственников предприятия четко очерчен, при этом им принадлежит полный юридический и фактический контроль над предприятием (в ряде случаев контроль может частично передаваться наемным	Происходит размывание собственности: - ряд существенных для успешного функционирования предприятия активов (например, знания и опыт сотрудников) не находится в собственности предприятия; - в случае виртуального предприятия собственник у такого предприятия отсутствует

	менеджерам)	
Технологии	Принадлежат предприятию, используются для самостоятельного выполнения полного цикла производства товара или оказания услуги	Предприятие может играть роль либо интегратора (привлекая необходимые ему для производства товара или оказания услуги технологии от внешних операторов), либо поставщика технологий (отказываясь от самостоятельного выполнения полного производственного цикла и встраиваясь в производственный цикл интегратора)

Таблица для оценки сильных и слабых сторон внутренней среды
предприятия в сравнении с конкурентами

КФУ	Вес	Предприятие		Конкурент А		Конкурент Б	
		Оценка	Взвеш. оценка	Оценка	Взвеш. оценка	Оценка	Взвеш. оценка
1							
2							
3							
4							
Взвешенная оценка							

Матрица SWOT

	Возможности 1. 2.	Угрозы 1. 2.
Сильные стороны 1. 2.	ПОЛЕ СИВ	ПОЛЕ СИУ
Слабые стороны 1. 2.	ПОЛЕ СЛВ	ПОЛЕ СЛУ

Метод по взвешенной оценке.

Характеристики предприятия	Торгово-вое предприятие	Конку-рент №1	Конку-рент №2	Весовой коэффи-циент	Результаты		
					Торговое предпр-е	Конк-т №1	Конк-т №2

Сетка FCB

Степень участия покупке	Разум		Эмоции
	Высокая		
	Низкая		

Организационная структура управления ООО «Спортмастер»



Коэффициенты оценки эффективности управления персоналом

Коэффициент	Формула	Значение
Коэффициент рациональности разделения и кооперации труда	$K_{PK} = \frac{C_D}{C_O} \times K_D (1 - \Phi_H)$	$\frac{24}{34} * 0,98 \times \left(1 - 0,04 \right) = 0,66$
Коэффициент организации рабочих мест по аппарату управления в целом	$K_{opm} = \frac{N_{тип}}{N_{общ}}$	$\frac{24}{34} = 0,71$
Коэффициент организации каждого рабочего места	$K_{1opm} = \sqrt{K_n \times K_{осн} \times K_{обс} \times K_{ум}}$	$\sqrt{0,9 \times 0,9 \times 0,85 \times 0,9} = 0,8$
Коэффициент регламентации деятельности между структурными подразделениями	$K_p = \frac{П_y}{П_{общ}} \left(1 - H_{\phi} \right)$	$\frac{6}{6} \left(1 - 0,02 \right) = 0,98$
Коэффициент регламентации труда между работниками	$K_{p2} = \frac{Д_p}{Д_{общ}} \left(1 - \Phi_p \right)$	$\frac{24}{34} \left(1 - 0,02 \right) = 0,69$
Коэффициент стабильности кадров	$K_{стк} = 1 - \frac{Ч_y}{Ч_c}$	$1 - \frac{6}{34} = 0,82$
Коэффициент трудовой дисциплины	$K_{тд} = 1 - \frac{Д_n}{Д_o}$	$1 - \frac{2}{31} = 0,93$
Коэффициент соотношения специалистов с высшим и средним образованием	$K_{свс} = \frac{C_{оф}}{C_{он}}$	$\frac{1}{\frac{3,2}{\frac{1}{3}}} = 0,94$
Коэффициент квалификации работников	$K_{квр} = \frac{Ч_{кр}}{Ч_c}$	$\frac{28}{34} = 0,82$

Анкета для потребителя

1. Как часто Вы покупаете спортивные товары?

- a) 2 раз в два года;
- b) 1 раз в год;
- c) 2 раза в год;
- d) чаще.
- e) реже 2 раз в год

2. По какому критерию Вы выбираете спортивный магазин?

- a) случайно;
- b) по рекомендации подруг (друзей);
- c) по рекламе;
- d) по месту жительства;
- e) по личному знакомству с персоналом ООО «Спортмастер»;
- f) по ценам;
- g) свой вариант ответа.

3. Часто ли Вы обращаете внимание на рекламу?

- a) Да
- b) Иногда
- c) Нет

4 Можете ли Вы описать рекламу ООО «Спортмастер»

- a) да
- b) нет

5. Дает ли Вам реклама полную информацию о спортивном магазине и предлагаемых им товарах?

- a) Да
- b) Иногда

с) Нет

6. Является ли для Вас понятным содержание рекламы?

а) Да

б) Иногда

с) Нет

7. Доверяете ли вы печатной рекламе?

а) Да

б) Иногда

с) Нет

8. Укажите, пожалуйста, Ваш возраст.

а) до 20 лет.

б) от 21 до 30 лет.

с) от 31 до 40 лет.

д) от 41 до 50 лет.

е) от 51 до 60 лет.

ф) старше 61.

9. Укажите, пожалуйста, Ваш доход.

а) до 10 т.р.

б) от 11 до 15 т.р.

с) от 16 до 20 т.р.

д) от 21 до 30 т.р.

е) от 31 до 40 т.р.

ф) свыше 40 т.р.

10. Ваш пол:

а) Мужской.

б) Женский.

Приложение И

Основные конкуренты магазина спортивных товаров «Спортмастер» в г. Тольятти

Наименование организации	Диапазон цен	Предоставление доп. услуг	Время существования на рынке
«Спортландия»	На том же уровне, что и в «Спортмастере»	Возможность совершения покупки через Интернет	С 2011 г. по настоящее время
«Чемпион»	Выше, чем в «Спортмастере»	Возможность совершения покупки через Интернет	С 2002 г. по настоящее время
«Adidas»	Выше, чем в «Спортмастере»	Возможность совершения покупки через Интернет	Неизвестно
«Reebok»	Выше, чем в «Спортмастере»	Возможность совершения покупки через Интернет	Неизвестно

Составлено по: [9, 10, 11, 12, 13, 14]

SWOT-анализ торгового предприятия ООО «Спортмастер»

	Возможности 1.Расширение торговой площади 2.Повышение квалификации персонала 3.Застройка новых домов в квартале	Σ	Угрозы 1.Неплатежеспособность покупателей 2.Высокий уровень налогообложения 3.Появление конкурента 4.Неблагоприятные демографические изменения	Σ
Сильные стороны				
1.Устойчивый спрос	+3 +2 +3	+8	-2 -1 -1 -1	-5
2.Положительный имидж	+2 +3 +1	+6	-1 -1 0 -1	-3
3.Близость к жилым домам, автодороге	+3 +1 +1	+5	-3 -1 -1 0	-2
4.Отсутствие сильного конкурента	+3 +2 +3	+8	-1 -1 0 -3	-5
5.Реклама	+3 +3 +3	+9	0 0 -1 0	-1
6.Постоянный кадровый состав	+2 +3 +1	+6	-1 -1 -1 0	-3
7.Доброжелатель- ное отношение к клиентам	+2 +3 +1	+6	0 0 -1 0	-1
9.Облагорож. примыкающие территории	+3 +3 +3	+9	-2 0 0 -1	-6
	+2 +1 +3	+6	0 -1 -1 -1	-3
Σ	+23 +21 +19		-10 -6 -6 -7	
Слабые стороны				
1.Ограниченные торговые площади	+3 +2 -2	+3	-2 -2 -3 -1	-8
2.Недостаточная квалификация персонала	-2 +3 0	-1	-1 -1 -3 -1	-6
3.Заккрытие магазина на ревизию	0 0 -2	-2	-1 -2 -3 -1	-7
Σ	-1 +5 -4	0	-4 -5 -6 -3	

Приложение Л

Расчет экономической эффективности от оптимизации величины товарных запасов в ООО «Спортмастер» за счет смены поставщика товаров

Показатель	Формула	Расчет
Увеличение выручки от продаж после внедрения рекомендации, тыс. руб.	$T_1 = \frac{T_o * \Delta T_{п.в.р}}{100}$	$T = (61211,00 * 101,544 / 100 = 62156,200$
Прирост выручки от продаж после внедрения рекомендации, тыс. руб.	$\Delta T = T_1 - T_0$	$\Delta T = 62156,20 - 61211,00 = 945,20$
Увеличение себестоимости проданных товаров, тыс. руб.	$T_{закл.1} = \frac{\Delta T_{зак} + T_{зак0}}{T_{зак0}} * 100$	$T_{зак.п.в.р} = (42214,40 * 101,544) / 100 = 42866,19$
Прирост себестоимости проданных товаров, тыс. руб.	$\Delta T_{зак1} = T_{зак1} - T_{зак0}$	$\Delta T_{зак} = 42866,19 - 42214,40 = 652,79$
Увеличение управленческих и коммерческих расходов после внедрения рекомендации	$ИО_1 = З_{ед.} + ИО_{y-пост} + ИО_{y-пер.} * \Delta ИО_{y-пер.п.в.р}$	$ИО_1 = 5378,06 + 4923,40 * 1,01544 = 10377,48$
Прирост управленческих и коммерческих расходов от внедрения рекомендации, тыс. руб.	$\Delta ИО = ИО_1 - ИО_0$	$\Delta ИО = 10377,48 - 10301,46 = 76,02$
Прирост валового дохода после внедрения рекомендации, тыс. руб.	$\Delta ВД = \Delta T - \Delta T_{зак}$	$\Delta ВД = 945,20 - 652,79 = 292,41$
Прирост прибыли после рекомендации	$\Delta Пр = \Delta ВД - \Delta ИО$	$\Delta Пр = 292,41 - 76,02 = 216,39$
Экономия по условно-постоянным расходам, тыс. руб.	$\mathcal{E}_{yn} = \left(\frac{ИО_{y-пост}}{T_0} - \frac{ИО_{y-пост}}{T_0 + \Delta T} \right) * (T_0 + \Delta T)$	$\mathcal{E}_{yn} = \left(\frac{5378,06}{61211,00} - \frac{5378,06}{61211,00 + 945,20} \right) * 61211,00 + 945,20 = 82,98$
Экономия условно-годовая	$\mathcal{E}_y = \mathcal{E}_{yn}$	$\mathcal{E}_y = 82,98$

Годовой экономический эффект, тыс. руб.	$\mathcal{E}_{\text{год}} = \mathcal{E}_{\text{yn}} + \Delta\Pi p$	$\mathcal{E}_{\text{год}} = 82,98 + 216,39 = 299,37$
---	--	--

Расчет экономической эффективности от повышения квалификации работников
ООО «Спортмастер», осуществляющих непосредственно обслуживание
покупателей

Показатель	Формула	Расчет
Увеличение выручки от продаж после внедрения рекомендации, тыс. руб.	$T_1 = \frac{T_o * \Delta T_{н.в.р}}{100}$	$T = (61211,00 * 102,5 / 100 = 62741,275$
Прирост выручки от продаж после внедрения рекомендации, тыс. руб.	$\Delta T = T_1 - T_0$	$\Delta T = 62741,275 - 61211,00 = 1530,275$
Увеличение себестоимости проданных товаров, тыс. руб.	$T_{закл.1.} = \frac{\Delta T_{зак} + T_{зак0}}{T_{зак0}} * 100$	$T_{зак.н.в.р} = (42214,40 * 102,5) / 100 = 43269,76$
Прирост себестоимости проданных товаров, тыс. руб.	$\Delta T_{закл} = T_{закл} - T_{зак0}$	$\Delta T_{зак} = 43269,76 - 42214,40 = 1055,36$
Увеличение управленческих и коммерческих расходов после внедрения рекомендации	$ИО_1 = 3_{ед.} + ИО_{y-пост} + ИО_{y-пер.} * \Delta ИО_{y-пер.н.в.р}$	$ИО_1 = 30 + 5378,06 + 4923,40 * 1,025 = 10454,545$
Прирост управленческих и коммерческих расходов от внедрения рекомендации, тыс. руб.	$\Delta ИО = ИО_1 - ИО_0$	$\Delta ИО = 10454,545 - 10301,46 = 153,085$
Прирост валового дохода после внедрения рекомендации, тыс. руб.	$\Delta ВД = \Delta T - \Delta T_{зак}$	$\Delta ВД = 1530,275 - 1055,36 = 474,915$
Прирост прибыли после рекомендации	$\Delta Пp = \Delta ВД - \Delta ИО$	$\Delta Пp = 474,915 - 153,085 = 321,83$
Экономия по условно-постоянным расходам, тыс. руб.	$\mathcal{E}_{yn} = \left(\frac{ИО_{y-пост}}{T_0} - \frac{ИО_{y-пост}}{T_0 + \Delta T} \right) * (T_0 + \Delta T)$	$\mathcal{E}_{yn} = \left(\frac{5378,06}{61211,00} - \frac{5378,06}{61211,00 + 1530,275} \right) * (61211,00 + 1530,275) = 134,39$
Экономия условно-годовая	$\mathcal{E}_y = \mathcal{E}_{yn}$	$\mathcal{E}_y = 134,39$
Годовой экономический эффект, тыс. руб.	$\mathcal{E}_{zod} = \mathcal{E}_{yn} + \Delta Пp$	$\mathcal{E}_{zod} = 134,39 + 321,83 = 456,22$

