

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего  
образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов экономики и управления  
(наименование института полностью)

Кафедра «Управление инновациями и маркетинг»  
(наименование кафедры)  
38.03.06 Торговое дело

(код и наименование направления подготовки, специальности)

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Повышение объемов продаж за счет улучшения внутренней среды  
торгового предприятия ООО «ДЕКАТЛОН»

Студент

Л.В. Амплетова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Е.Г. Пипко

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Консультанты

Н.В. Андрюхина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

**Допустить к защите**

И.о. заведующего кафедрой, д-р. экон. наук, доцент М.О. Искосков

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

(личная подпись)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

Тольятти 2018

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил (-а): Л.В. Амплетова

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

Научный руководитель: Е.Г. Пипко

Деятельность по оптимизации внутренней среды компании в условиях не устойчивого рынка подразумевает применение против затратного финансового механизма, направленного на форсирование введения эффективных средств в проведении экономии, увеличении рентабельности, обеспечение правильного применения всех торговых ресурсов.

Задача бакалаврской работы состоит в исследовании внутренней среды на примере ООО «ДЕКАТЛОН».

В соответствии с данной целью в работе были определены последующие задачи:

-проанализировать теоретические основы изучения внутренней среды исследуемого предприятия;

-изучить финансово-хозяйственную деятельность внутренней среды исследуемого предприятия;

-разработать рекомендации по оптимизации внутренней среды компании.

Объектом исследования является ООО «ДЕКАТЛОН».

Объектом исследования является внутренняя среда исследуемого предприятия.

Краткие заключения по бакалаврской работе:

1. Под внутренней средой подразумевается экономический организм компании, включающий управленческий механизм, ориентированный на оптимизацию деятельности компании.

2. Главная задача рассмотрения внутренней среды предприятия – исследование её сильных и слабых сторон.

3. Ключевые способы выполнения рассмотрения внутренней среды предприятия: SWOT – анализ, SNW-подход.

Бакалаврская работа состоит из аннотации, введения, трех глав, заключения, списка используемых источников и приложений.

## Abstract

Activities to optimize the internal environment in an unstable market include the use of an accelerated financial mechanism aimed at forcing the introduction of effective funds in the economy, improving profitability, ensuring compliance with the correct application of all trading resources.

The task of bachelor's work is to study the internal environment by the example of OODEKATLON.

In accordance with this goal, the following tasks were identified in the work:

- analyze the theoretical basis for studying the internal environment of the enterprise;
- to study the financial and economic activities of the internal environment of the enterprise under investigation;
- develop recommendations for optimizing the company's internal environment.

The object of the study is the internal environment of the enterprise under study.

Brief conclusions on bachelor's work:

1. The internal environment means the economic organism of the company, which includes a management mechanism, aimed at optimizing the company's activities.
2. The main task of considering the internal environment of an enterprise is to study its strengths and weaknesses.
3. Key ways to perform internal business environment review: SWOT analysis, SNW-approach.

## Содержание

Введение.....	6
1 Теоретические основы улучшения внутренней среды торгового предприятия .....	8
1.1 Элементы внутренней среды предприятия .....	8
1.2 Методы проведения исследования внутренней среды предприятия.....	12
2 Анализ хозяйственной деятельности и внутренней среды ООО «ДЕКАТЛОН» .....	25
2.1 Краткая характеристика предприятия ООО «ДЕКАТЛОН» .....	25
2.2 Анализ основных экономических показателей деятельности ООО «ДЕКАТЛОН» за 2015-2017 г.г. ....	30
2.3 Анализ внутренней среды предприятия ООО «ДЕКАТЛОН».....	41
2.4 SWOT-анализ ООО «ДЕКАТЛОН» .....	46
3 Разработка рекомендаций по оптимизации внутренней среды.....	67
ООО «ДЕКАТЛОН».....	67
3.1 Мероприятия по оптимизации внутренней среды.....	67
ООО «ДЕКАТЛОН».....	67
3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.....	69
Заключение .....	81
Список используемых источников.....	84
Приложения .....	88

## Введение

Результатом деятельности торгового предприятия являются финансовые показатели, которые связаны с улучшением некоторых факторов таких как: планирование, учет и контроль, реклама, работа с кадрами.

Результат внутренней среды на торговых предприятиях считается одним из более сложных участков маркетинга. От построения внутренней среды зависит содержания товарных ценностей, их безопасность, своевременное и единое обеспечение ими торговой деятельности, расширение товарных запасов и обеспечение ритмичной деятельности компании, повышение рентабельности и эффективности.

Внутренняя среда компании включает в себя тот потенциал, какой предоставляет возможность компании работать, действовать и выживаться в установленном промежутке времени. Однако внутренняя сфера может являться и основой проблем и даже гибели компании в этом случае, она не обеспечивает необходимого функционирования компании.

Деятельность оптимизации внутренней среды компании в условиях нестабильности подразумевает введения эффективных средств, увеличении рентабельности и правильного применения всех товарных ресурсов.

В условиях жесткой конкурентной борьбы для компаний, непосредственно оказывает большое влияние финансовая деятельность компании.

Целью бакалаврской работы является повышение объемов продаж за счет улучшения внутренней среды торгового предприятия ООО «ДЕКАТЛОН».

Для этого следует решить следующие задачи:

- проанализировать теоретические основы изучения внутренней среды торгового предприятия;

- изучить деятельность и состояние внутренней среды торгового предприятия;

-разработать рекомендации по оптимизации внутренней среды торгового предприятия.

Объектом изучения бакалаврской работы является ООО «ДЕКАТЛОН», занимающееся продвижением и продажами спортивных товаров.

Предметом изучения деятельности предприятия являются организационно-экономические отношения по улучшению внутренней среды рассматриваемого предприятия.

Методами аналитического изучения бакалаврской работы стали SWOT-анализ, группировка, метод сравнения, способ экономических коэффициентов, логистические и экспертный методы, факторный анализ, способ цепных подстановок, опрос, анкетирование.

Выпускная квалификационная работа подразделяется на введение, три раздела (теоретического, аналитического, проектного), заключение.

В первом разделе данной работы рассмотрены теоретические основы улучшения внутренней среды торгового предприятия

Во втором разделе дается краткая характеристика предприятия

На основе полученных результатов формируются выводы о состоянии предмета и объекта исследования.

В третьем разделе выпускной квалификационной работы разработаны мероприятия для повышения эффективности предприятия, а также рассчитывается экономическая эффективность предложенных мероприятий.

# 1 Теоретические основы улучшения внутренней среды торгового предприятия

## 1.1 Элементы внутренней среды предприятия

Каждое предприятие существует в определенной среде. В менеджменте среда организации подразумевает наличие факторов и условий, которые влияют на работу компании и требуют принятия разного рода управленческих решений. На эти факторы можно воздействовать, изменять, либо приспособливаться к ним. Они могут быть внутренними и внешними.

Внутренние переменные – это определенные ситуации, существующие внутри компании. Так как компании предполагают собственные разработанные концепции, в таком случае внутренние неустойчивые переменные считаются итогом административных заключений. Но, без исключения внутренние неустойчивые переменные контролируются руководителем управления. Ключевые элементы внутренней среды торговой компании, которые вызывают интерес управления – это миссии, конфигурация, задачи, технологии персонал [31,196].

Все, что находится внутри предприятия и полностью контролируется аппаратом управления – это внутренняя среда.

Состояние внутренней среды предприятия можно условно разделить на 2 типа: традиционное и современное.

Чтобы сравнить эти состояния, лучше составить таблицу (см. Приложение А). В этой таблице отражен традиционный состав внутренней среды организации, чтобы упростить восприятие. Деление среды на функциональную и институциональную не учитывается. Следует отметить, что далеко не все компании, присутствующие на рынке на сегодняшний момент, обладают "современным" состоянием внутренней среды в чистом виде. Чаще встречается сочетание деталей "традиционной" и "современной" модели в той или иной пропорции.

Нужно обратить особое внимание на различные модификации

отношений компании с ее подразделениями, которые стали популярны в последнее время. Часть функций стали транслировать посторонним исполнителям. Это обусловлено уменьшением расходов и увеличением результативности хозяйственной деятельности, с одной стороны, и ограниченностью ресурсов и желанием сократить риски, с другой. Такие исполнители являются не разовыми подрядчиками, а соединяются с компанией в единую систему и начинают выполнять функции ее подразделений. Юридически подобные исполнители относятся к внешней среде, а фактически дополняют внутреннюю среду организации и влияют на ее деятельность. Налицо кардинальное отличие от традиционной модели, в которой внешняя среда противопоставляется внутренней. При таком положении вещей интервальный ряд, переходная среда, что связывает в себе компоненты наружной и внутренней.

Распространение многофункциональной сферы выражается неполной интеграцией наружных компонентов, а институциональной - за счет распространения внутренних правил и факторов на внешние элементы.

Глубина интеграции может иметь различные уровни:

-Франчайзинговый - фирма выступает представителем бренда, являясь при этом независимым юридическим лицом. Для стороннего потребителя такая компания целиком соединяется с надлежащим брендом. Согласно сущности, франчайзи считается сбытовым подразделением низшей степени с целью фирмы-франчайзера и полностью находится в зависимости от нее. В случае остановки работы ведущей фирмы, франчайзи кроме того временно останавливает собственную работу. Это пример глубокого, но не полного уровня погружения в функциональную среду и полной интеграции в институциональную среду компании франчайзера.

- Аутсорсинговый - фирма-исполнитель опять же является юридически независимым внешним специализированным подразделением компании-заказчика, выполняющим определенные функции на долгосрочной основе. Степень интеграции в этом случае слабее, чем при франчайзинге. Аутсорсер

способен сотрудничать с некоторыми заказчиками (с целью франчайзинга подобное сотрудничество никак не считается стандартным). В случае если фирма-клиент заканчивает собственную работу либо прекращает взаимоотношения с аутсорсером, он способен функционировать с другими фирмами, т.е. деятельность не останавливается.

- Виртуальный - краткосрочное объединение нескольких организаций вокруг компании-ядра в целях реализовать определенный проект. Другими словами, речь идет о создании виртуального сотрудничества в рамках реализуемого проекта подразумевает разную степень подчиненности участников.

Каждой проект реализуется согласно конкретной схеме, что отвечает задачам и серьезным аспектам, и условиям выполнения, которые обязаны соблюдать все без исключения члены виртуальной компании. Интеграция в этом случае не является типичной для простых отношений «заказчик - клиент». Следует заметить, что, в этой модели независимые организации не являются подразделениями основной компании, но служат подразделениями виртуального предприятия. Любая из них может одновременно участвовать в нескольких виртуальных предприятиях. Когда работа над проектом завершена, виртуальное предприятие прекращает свое существование.

Франчайзинговая модель предполагает конкретные условия работы компании, которая должна корректировать общую сеть независимых фирм. Аутсорсинговая и относительная схемы аналогичных ограничений не подразумевают. Во взаимосвязи с этим, последние приобрели наиболее обширное продвижение.

Одним из главных инструментов, призванных мотивировать участников на партнерство с компанией, является популярность ее бренда.

В современных условиях компании, как обособленного имущественного комплекса, возможно, сменить определением метафирмы - совокупности соучастников хозяйственной деятельности, сплотившихся с целью постановления общей проблемы. Участники на протяжении

конкретного периода взаимодействуют как одно целое с внешней средой. Чаще всего разговор идет о компании, то, что взаимодействует с комплектом аутсорсинговых и воображаемых подразделений. Границы метафирмы там, где влияние внешней рыночной среды начинает преобладать над внутренней институциональной средой ядра метафирмы.

Здесь имеют место две тенденции разного направления:

- В первом случае компания не хочет самостоятельно выполнять некоторые функции, которые разнятся с ее профилем, либо требуют больших затрат на их выполнение. Тогда выполнение этих функций возлагают на сторонних профессионалов посредством аутсорсинговых контрактов.

- Во втором случае, компании, ведущие сотрудничество с помощью виртуальных предприятий, не прекращают после завершения проекта. Нароботав связи и получив положительное сотрудничество, они предпочитают продолжать партнерство, сохраняя сложившееся разделение труда и ответственности. Имеет место переход виртуального сотрудничества в аутсорсинговое. Это, конечно, может оказать влияние на качество партнёрства, в сторону уменьшения гибкости. Но в этой ситуации есть много положительных моментов. Происходит стабилизация деятельности за счет минимизации рисков и снижения затрат. Ведь не нужно заново выстраивать связи и налаживать работу и взаимодействие сторон. Подобную тенденцию можно охарактеризовать «интеграционной». Она во многом отвечает итогам исследований победителя Нобелевской премии по экономике за 2009 г. Оливера Уильямсона. Он в собственном труде продемонстрировал, то, что присутствие установленных обстоятельствах фирма может являться эффективнее рынка. В таком случае участникам финансовой деятельности выгоднее модифицировать рыночные взаимоотношения в чистом варианте в определенную конфигурацию интеграции, приобретя обязательства честного партнерства.

Следовательно, связи непрофильных подразделений с основной компанией слабеют, происходит делегирование функций задач, не

соответствующих профилю компании, либо нерентабельных. Увеличивается уровень партнерства соучастников виртуальной компании. А это приводит к аутсорсинговому взаимодействию.

Отметим, что внутренняя среда проявляет непрерывное и наиболее прямое воздействие в деятельность компании. Она включает несколько условий, каждой из которых содержит набор основных процессов и элементов, положение которых в совокупности определяет возможности и способности предприятия.

## 1.2 Методы проведения исследования внутренней среды предприятия

Как известно, внутренняя среда компании – это комплекс её значительных и незначительных сторон. Исследование значительных и незначительных сторон компании предназначается с целью этого, чтобы определить какие области деятельности и функции компании имеют необходимость в совершенствовании. Исследование ведется согласно единичным характеристикам, какие оказывают большое влияние в конкурентоспособность и устанавливают результат компании [42,44].

Существует несколько вариантов или подходов анализа внутренней среды предприятия.

При проведении рассмотрения следует неоднократно ответить на следующие вопросы: Как видит себя организация? Как видят организацию его деловые партнёры, клиенты и конкуренты? Какие сильные и слабые стороны имеет предприятие?

Все факторы торгового предприятия анализируются по четырем областям:

S (Strengths) — сильные стороны деятельности предприятия,

W (Weaknesses) — слабые стороны деятельности предприятия,

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

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

Первые буквы S и W отвечают за текущее состояние предприятия, в то как две другие связаны O и T 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 SWOT матрицы.

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 предусмотрены при разработке стратегии действия компании. В область СИВ, необходимо создавать стратегию согласно применению значительных краев компании с целью того, чтобы приобрести ответную реакцию.

Вырабатывая стратегии, 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 угрозу.

SWOT-анализ анализирует улучшение результативности деятельности предприятия. На основе рекомендаций по основным направлениям улучшения деятельности.

В каждом методе анализа есть свои достоинства и недостатки, недостатки заключаются в простоте, и во множестве вариантов развития событий, а недостатки – недостаточная инструментальность: очень понятно, что делать с полученными перечнями так же отсутствие критериев выборавариантов.

В рыночных условиях внешняя среда торгового предприятия связана с конкурентной борьбой организаций. Для анализа конкурентов данного

предприятия можно воспользоваться методом мониторинга деятельности предприятия (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.

После изучения основных методологических аспектов маркетинговой деятельности перейдем к методической составляющей маркетинга, а именно

к его методам и технологиям. Поскольку исходной функцией маркетинга является аналитическая или исследовательская функция, рассмотрим SWOT-анализ наиболее известный в практике хозяйствования, который показывает позицию фирмы на рынке. Цель лекции изучить содержание SWOT-анализа и методику его использования.

Поставленная цель определила следующие задачи:

1. Изучить сущность и методику SWOT-анализа.
2. Рассмотреть управленческое обследование слабых и сильных сторон предприятия.
3. Изучить поиск рыночных возможностей и опасностей во внешней среде.
4. Освоить методику применения SWOT-анализа.

Появление SWOT - анализа относят к 70-м годам прошлого столетия. Американский консультант по менеджменту Альберт Хумпхрей стал использовать методику под названием «SOFT - анализ». SWOT- анализ был впервые использован в 1963 году прошлого столетия на конференции по формированию политики бизнеса в Гарварде Кеннетом Эндрюсом. SWOT-анализ является методом оценки текущей ситуации, выявления взаимосвязей между предприятием и его элементами, и окружающей его средой. Этот метод широко используется при анализе стратегических позиций, при формировании рыночной стратегии, при создании стратегического плана, в стратегическом маркетинге.

В процессе SWOT -анализа выявляются слабые стороны (Weaknesses) и сильные стороны (Strengths) во внутренней среде фирмы, которые показывают недостатки и преимущества товара и услуги, предлагаемые рынку. Со стороны внешней среды определяются рыночные возможности (Opportunities) для расширения бизнеса и угрозы (Threats), которые не позволяют фирме расширить бизнес на оспариваемом рынке.

Целью SWOT- анализа является получения ясного представления о главных ориентирах развития фирмы, путем определения уровня

конкурентоспособности самой фирмы и продукции, которую она предоставляет потребительскому рынку. На основе маркетингового анализа фирма должна раскрыть свои сильные стороны, нивелировать слабости, использовать рыночные возможности.

Основными направлениями SWOT- анализа служат:

управленческое обследование для определения сильных и слабых сторон фирмы по сравнению с конкурентами;

обнаружение рыночных возможностей для расширения бизнеса и роста прибыли;

выявление опасностей и угроз развитию бизнеса;

разработка основных векторов развития фирмы.

Для последнего используется матрица SWOT-анализа, где поле СИВ называется полем «возможностей и силы», поле СЛУ – «слабость и угрозы», СЛВ – «слабость и возможности», СИУ – «сила и угроза».

Поле СИВ показывает, какие сильные стороны предприятия позволяют реализовать рыночные возможности, расширять бизнес за счет новых рынков и рыночных ниш. Поле СЛУ представляет проблемную область слабых сторон и угроз, которые могут быть опасностью для устойчивости работы предприятия на рынке и привести его к банкротству.

Поле СЛВ показывает, где возможно скоро будут конкуренты и что может ослабить конкурентную позицию фирмы. Поле СИУ показывает, как фирма и за счет каких факторов внутренней среды может сопротивляться опасности изменения маркетинговой среды или какие внешние изменения можно игнорировать за счет сильных сторон фирмы.

Основная задача фирмы адаптироваться к последствиям изменения внешней среды, в формировании активной стратегической позиции, которая возможна лишь при использовании рыночных возможностей. SWOT-анализ позволяет фирме определить уровень конкурентоспособности производимой продукции, оценить и уменьшить коммерческий риск.

SWOT-анализ включает в себя два уровня. Первый уровень – обследование ключевых компетенции фирмы, контролируемых факторов, которые относятся к внутренней среде, где их делят на сильные и слабые стороны. Второй уровень – неподвластные фирме факторы, находящиеся во внешней среде для определения рыночных возможностей и угроз.

При проведении SWOT -анализа применяются различные методы поиска маркетинговой информации. Как правило, часть маркетинговой информации необходимой для проведения SWOT-анализа уже имеется в распоряжении предприятия. Это внутренние источники маркетинговой информации: бухгалтерские и коммерческие отчеты, отчеты для налоговой службы, опрос ведущих специалистов, результаты проведенных маркетинговых исследований. Результаты статистической и бухгалтерской отчетности предприятия. Если ранее проводились различные маркетинговые исследования, то фактический и цифровой материал может послужить материалом для SWOT -анализа.

Собирать маркетинговую информацию следует поручить нескольким ведущим специалистам, которые значительное время работают на фирме и знакомы с ее деятельностью. Из множества позиций по внутренним источникам маркетинговой информации следует отобрать только данные, которые характеризуют слабые и сильные стороны товара и услуги фирмы. Эти данные должны касаться вопросов качества, конкурентоспособности предлагаемой рынку продукции.

Внешними источниками маркетинговой информации могут быть различные публикации, взятые из результатов маркетинговых исследований по потребителям, рынкам и конкурентам. При SWOT -анализе можно использовать конъюнктурные прогнозы рынка, которые публикуются в различных газетах и профессиональных журналах. Наиболее предпочтительными являются обзоры из таких журналов, например, как «Практический маркетинг» или «Эксклюзивный маркетинг».

Большой объем маркетинговой информации можно почерпнуть из материалов Федеральной службы государственной статистики. Это отчеты и сборники, а также статистические данные на сайте Федеральной службы государственной статистики. Здесь можно найти выборки по населению, по рынку труда, занятости и заработной плате, по показателям по эффективности экономики Российской Федерации, по технологическому развитию различных отраслей народного хозяйства, по импортозамещению в России. Федеральная служба государственной статистики предоставляет большие подборки по предпринимательству, науке, инновациям, ценам, финансам и внешней торговле. Более того Федеральная служба государственной статистики дает данные по международной статистике. Большая масса полезной информации дается в графической форме, поэтому можно сразу определить тенденции развития, не перерабатывая большой массив статистической информации. В тоже время необходимую маркетинговую информацию можно получить, оформив заказ на маркетинговое исследование у консалтинговой фирмы.

Основными приемами и процедурами маркетинговой разведки являются описательные и казуальные исследования. К описательным исследованиям можно отнести опросы и наблюдения для обнаружения причин и частоты возникновения события. В основе описательного исследования лежит гипотеза о причинах и предпосылках события, которая затем проверяется, а информация относится к извлекаемой.

К казуальным исследованиям можно отнести эксперимент, работу фокус-группы для выявления закономерностей между явлениями. В основе казуального исследования лежит гипотеза о наличии причинно-следственных связей между явлениями, которая затем проверяется, а информация относится к коммуникативной.

Почему маркетинговую разведку отделили от маркетинговых исследований? Потому, что маркетинговая разведка - это постоянный сбор маркетинговой информации. Заметим, что наиболее активно маркетинговую

разведку используют японские предприятия.

Маркетинговый мониторинг проводится систематически за состоянием рынка и конкуренции, что позволяет вовремя обнаружить изменение тенденций маркетинговой среды, зафиксированной в момент SWOT -анализа. Задачами мониторинга внешней среды служат выявление позитивных и негативных тенденций конъюнктуры рынка, покупательских запросов, наблюдение за маркетинговой активностью конкурентов, появлением новых партнеров и клиентов.

Задачами мониторинга внутренней среды являются отслеживание информационного поля бренда и лояльности к торговой марке. Далее аудит маркетинговых воздействий фирмы, таких как показатели, объем производства и реализации, итогов проведения акций торговой и ценовой политик. Мониторинг коммуникационной политики продвижения товара и эффективности рекламных компаний покажет фирме, какие изменения нужно внести в комплекс маркетинга.

Следует подчеркнуть, что маркетинговый мониторинг проводится в виде выборных исследований для обновления или коррекции материалов маркетингового анализа. Наиболее важными дополнения или исправления, вносимые в список возможностей и угроз внешнего окружения, а также списка ключевых компетенций предприятия.

Для проведения SWOT - анализа осуществляется два отдельных процесса, во-первых, проводится управленческое обследование сильных и слабых сторон предприятия, и отдельно оценка рыночных возможностей и выявление опасностей внешней среды.

Управленческое обследование сильных и слабых сторон предприятия проводится для того, чтобы найти возможности для оптимизации производства существующих товаров и услуг, а также определить, насколько готова фирма к изменениям и чего ей для них не хватает. Оценка рыночных возможностей и выявление опасностей внешней среды позволяет

использовать все возможности, которые предоставляет рынок для фирмы и нивелировать последствия угрожающих событий.

При проведении этой работы следует помнить наставление Льва Толстого «Не бойся незнания, бойся лишнего, обременяющего, только для тщеславия приобретенного знания». В экономической литературе, посвященной SWOT -анализу очень часто не акцентируется внимание на ограничении анализа и его целенаправленности. Управленческое обследование сильных и слабых сторон предприятия не является анализом хозяйственной деятельности предприятия или финансово-экономическим анализом.

Для управленческого обследования сильных и слабых сторон используется следующий список параметров:

- организация производства и управления;
- производство товаров и услуг;
- финансовая деятельность;
- инновации в области технологии и продукции;
- маркетинговая деятельность.

Поскольку управленческое обследование проводится и для стратегического планирования, то в зоны исследования предлагают включать кадры и организационную культуру управления, систему управления. При этом фильтрами для получения релевантной информации служат миссия и цели предприятия.

В нашем случае перед управленческим обследованием стоит задача выявить сильные и слабые стороны производимых фирмой товаров и услуг. Поэтому фильтрами будут служить конкурентоспособность товара и услуг, предоставляемых фирмой на рынок. С этих позиций все вопросы управления и квалификации кадров отражаются в зоне организация производства и управления.

Рассмотрим содержание зон управленческого обследования сильных и слабых сторон. Первая зона представляет производство товаров и услуг. В

этой зоне оцениваются производственные мощности предприятия, пропускная способность оборудования, его качество и степень износа, наличие новых универсальных машин и оборудования, возможности переоборудования и расширения производства. Рассматривается также личный фактор производства, а именно рабочий персонал, его структура, уровень квалификации и производительности труда. Поскольку для фирмы и покупателя очень важную роль играет качество производимых товаров и услуг, то изучаются все аспекты качества в зоне производства. Во-первых, анализируется и оценивается уровень качества выпускаемой продукции, использование патентов и лицензий. Во-вторых, анализируются поставщики, сроки поставок и качество сырья и материалов. Все это влияет на ритмичность производства и любой простой по причине отсутствия сырья и материалов приводит к снижению производительности труда, а «авралы» отрицательно влияют на качество продукции. В-третьих, рассматривается действенность системы управления и контроля качеством производимой продукции.

В заключении рассматривается калькуляция себестоимости продукции, рассматриваются зоны затрат и доходов, точка безубыточности производства.

В зоне организации производства и управления изучается уровень организации производства, труда и управления. Согласно школе стратегического планирования, высокий уровень организации управления характеризуется высокой скоростью реакции аппарата управления на изменения в окружающей среде. Этот критерий является основным для измерения эффективности работы на рынке. Если фирма успевает использовать появляющиеся рыночные возможности и нивелировать опасности, аппарат управления работает эффективно, чем быстрее скорость реагирования, тем выше эффективность организации управления. Уровень организации труда и производства выступает как основной фактор формирующий конкурентоспособность продукции.

Основными принципами организации труда и производства служат: специализация, пропорциональность, параллельность, непрерывность, прямо-точность, ритмичность, динамичность, оптимальность, комплексность и эффективность. Все эти принципы направлены на формирование оптимальной структуры производства, быстро адаптирующей к достижениям научно-технического прогресса, сочетающую в себе высокий уровень производительности труда и качества продукции.

Кроме этого изучается численность и структура специалистов и управленческого персонала, оценивается уровень их квалификации, определяются исключительные компетенции. Проводится анализ эффективности организационной структуры управления и устанавливается тип организационной культуры производства.

Финансовая деятельность предполагает обеспечение устойчивости и нормального функционирования фирмы. В этой зоне обследования оцениваются затраты на производство и реализацию продукции, финансовые активы, скорость оборота капитала, финансовую устойчивость фирмы, рентабельность бизнеса. Для такой оценки можно использовать предварительный обзор финансового положения предприятия, включающего анализ ликвидности и платежеспособности, финансовой устойчивости предприятия, где выясняется соотношение собственных и заемных средств.

Анализ оборота капитала показывает, насколько отлажена на предприятии работа с поставщиками, поскольку большой объем производственных запасов увеличивает время оборота. При этом следует рассчитать оборачиваемость в оборотах и оборачиваемость в днях.

Следующим этапом будет анализ и расчет рентабельности авансированного капитала и рентабельности собственного капитала. Рентабельность показатель, выражающий количество прибыли на один рубль затрат, и характеризует эффективность финансовой деятельности. Следует провести анализ рентабельности продаж и факторный анализ этого показателя.

Зона инновации в области технологии и продукции должна содержать данные по частоте внедрения новых продуктов и услуг на фирме. В связи с этим изучается процесс внедрения новой техники и технологии, а именно незначительные или кардинальные изменения. Большое значение имеют сроки окупаемости инвестиций, вложенных в разработку новинок.

Для выявления слабых и сильных сторон можно использовать результаты диагностического анализа инновационного потенциала. Можно использовать только такие инновации, которые приводят к созданию конкурентоспособных товаров и услуг.

Последней зоной управленческого обследования сильных и слабых сторон предприятия служит маркетинг. Здесь оценивается качество товаров и услуг с точки зрения удовлетворения запросов потребителей. Для этого оценивается рентабельность товара, его доля в объеме продаж, известность марки, этап жизненного цикла, сложность производства товара, сколько капиталовложений потребовал данный товар, сравнить с товарами конкурентов. Все это даст представление о конкурентоспособности товара. Следующим важным моментом является анализ полноты и ширины базового ассортимента и сравнение с позицией товара. Позиции всех товаров можно узнать, применив матрицу Бостонской консультативной группы. Для этого анализируются два показателя рентабельность и доля в объеме продаж, в результате образуется четыре позиции товаров. Первая это товары «звезды» имеющие высокую рентабельность и большой объем продаж, вторая – это товары «дойные коровы» с большим объемом реализации и невысокой рентабельностью, третья – «дикие кошки» имеют высокую рентабельность и небольшой объем реализации, четвертая заключительная группа – «собаки» низкая рентабельность и объем реализации.

Методика управленческого обследования сильных и слабых сторон фирмы начинается с составления пяти таблиц обследования – производство, организация, финансы, инновации и маркетинг. Все характеристики оцениваются по бальной системе с учетом коэффициента важности фактора,

сильные стороны расположены от 250 до 50 баллов, а слабые стороны от 50 до -250.

Показатели ранжируются, и оставляется от 5 до 10 характеристик. Далее они сопоставляются с показателями конкурентов. Сильные стороны фирмы, это те, по которым положительная разница в баллах с конкурентами самая большая, а слабые, это те, по которым отрицательная разница самая большая.

К слабым сторонам могут относиться недостаток каких-то ресурсов и компетенций, а фирма себя не может обеспечить ими.

Заметим, что сильные стороны фирмы, как правило, отличают ее от других фирм и определяются опытом, наличием организационных и управленческих рутин, компетенций, возможностью полной реализации имеющегося потенциала. Поэтому к сильным сторонам относят все фирменные компетенции по репутации, финансам и управлению.

## 2 Анализ хозяйственной деятельности и внутренней среды ООО «ДЕКАТЛОН»

### 2.1 Краткая характеристика предприятия ООО «ДЕКАТЛОН»

Группа Компаний «ДЕКАТЛОН» вступает в «ТОП10» основных всемирных спортивных отдельных сетей. ООО «ДЕКАТЛОН» сегодня—это результативная, активно возрастающая, конкурентоспособная, международная компания, оперирующая на международных рынках.

Объектом изучения согласно выбранной проблеме считается филиал в г. Тольятти—ООО «ДЕКАТЛОН»—организация, занимающаяся оптовой и розничной торговлей.

ООО «ДЕКАТЛОН» предлагает обширный, сбалансированные перечень спортивных товаров и развлечений для всей семьи, в которые включены последующие категории продуктов:

- тренажеры;
- товары для туристов и отдыха;
- товары для игровых видов спорта;
- спортивный инвентарь;
- спортивной обуви;
- спортивный ассортимент для детей.

Помимо этого, ООО «ДЕКАТЛОН» предлагает спортивные специнвентарь для учреждений города—спортивных центров, залов, секций.

Миссия ООО «ДЕКАТЛОН»:

Улучшать эффективность предпринимательства, предлагая покупателям наилучший список качественных продуктов для спорта и активного отдыха;

Девиз ООО «ДЕКАТЛОН»: «Свой покупатель—самое значимое, то что у нас имеется».

Целью деятельности ООО «ДЕКАТЛОН» считается получение прибыли с наибольшим удовлетворением потребностей покупателей.

Задачами деятельности ООО «ДЕКАТЛОН» считаются:

Получение наибольшей прибыли;

Удовлетворение нужд потребителей;

Снижение себестоимости;

Рост товарного перечня в взаимосвязи с нуждами рынка.

Структуру возможно сопоставить с каркасом сооружения управленческой системы, выстроенным с целью этого, чтобы все без исключения проходящие в ней процессы исполнялись вовремя и высококачественно. Координационная структура управления ООО «ДЕКАТЛОН» показана в Приложении Е.

Анализируя структуру управления, возможно, совершить заключение о том, что состав структуры управления ООО «ДЕКАТЛОН» считается линейно-многофункциональной.

Самым главным минусом этой структуры считается то, то что каждое звено заинтересовано в набирании собственной узкой цели, а никак не единой миссии компании.

Подобным образом, в товарных отчетах указываются названия поставщиков, которые поставляют товары за прошедший период, даты и номера товарной накладной и счета-фактуры, цена товаров согласно приходной и растрачиваемой частям отчета в отдельности согласно любому акту. Избыток продуктов на основании отчетного этапа принимают с прошлого отчета. Остаток на завершение периода определяется как избыток в начало периода плюс прибытие товара за вычетом расхода за прошедший период. В конце отчета прописью указывается количество вложенных документов. Отчет расписывается материально ответственным личностью. Схема связей структурных подразделений ООО «ДЕКАТЛОН» при исполнении закупочной деятельности представлена на рис.1. (Приложение К)

В ООО «ДЕКАТЛОН» существует отдел продаж, он же отдел маркетинга, т.е. его сотрудники фактически соединяют работу согласно другой должности. Все без исключения функции рекламной работы

распределены среди товароведов и отделом продаж. Товаровед занимается исследованием рынка изучает потребность на товары ООО «ДЕКАТЛОН», прогнозирует и определяет стоимости на товары, реализовывает контроль за сбережением и своевременным пополнением товарных резервов. Отдел продаж отвечает непосредственно за реализацию товара поиск покупателей; организация маркетинговых кампаний; осуществление анкетирования и выборочного опроса потребителей; предприятие и осуществление промо-акций, распродаж; обеспечение бонусов на товары, употребляющие незначительным спросом либо с целью постоянных покупателей и др. Тут можно сказать о том, что концепция маркетинговой информации недостаточно сформирована, таким образом, как нет самостоятельного отделения в этой сфере. Огромное число необходимой данных никак не доходит до компании, таким образом, как на работников, указанных ранее, возложено очень большое количество функций.

Проблемы руководителя отделения маркетинга - в первую очередь коммуникационная стратегия, координирование деятельности с другими отделами и руководством, а также аналитическая деятельности согласно главным, более значимым задачам. Главной проблемой маркетолога - специалиста естественно аналитическая деятельность, кроме того в область его задач входит осуществление работ согласно автоматизации и оптимизации работы отделения маркетинга. Область вопросов отделения маркетинга регулярно расширяется, в настоящий период, отделение маркетинга ООО «ДЕКАТЛОН» осуществляет следующие функции:

Аналитическая деятельность. Данная цель считается главной для отделения маркетинга и занимает 70% трудового времени. На основе своей базы данных, а также сведений о динамике рынка спортивных товаров отделение маркетинга выполняет различные исследования. Основными тенденциями анализа считается исследование покупателей (сегментация клиентов, кинетика продаж согласно клиенту, обнаружение наилучших покупателей); исследование соперников; исследование марок (с целью

обнаружение более эффективных спорт марок и последующем введении их в прайс). Также отделом маркетинга подготавливаются прочие аналитические сведения, требуемые руководству для принятия административных решений;

Деятельность по проведению маркетинговых мероприятий. Ведутся рекламные промоакции вместе с поставщиками продукции, с целью стимулирования сбыта их товаров. Системой их выполнения, а также подготовкой сведений согласно их результатам занимается отдел маркетинга;

Креативная деятельность согласно созданию концепций маркетинговых промо-акций, создание маркетинговых материалов (буклеты, баннеры). Создание слогана в с целью различных рекламных промо-акций;

Деятельность по оптимизации и автоматизации деятельности службы маркетинга. С целью увеличения производительности деятельность, и снижения числа обыденных и однообразных задач, разрабатываются автоматизированные отчеты на базе ППП MS Excel.;

В рамках этой проблемы отделение маркетинга подготавливает планы согласно выходу, либо уходу с определенных сегментов, способности формирования новейших типов бизнеса

Один из путей улучшения организации ООО «ДЕКАТЛОН» является внедрение в работу отдела маркетинга нынешних информативных технологий и автоматизирование трудов и действий, исполняемых службой маркетинга. Это даст возможность существенно увеличить результативность деятельность отделения маркетинга, уменьшить число обыденных действий и освободить период с целью наиболее креативных и аналитических проблем.

В рамках этого направления работниками службы маркетинга проводятся работы согласно оптимизации и автоматизации деятельность с использованием ППП MS Excel, с поддержкой которого ими формируются автоматизированные обновляемые сведения, применяемые в последующем с целью рассмотрения. Также наступает введение программного продукта «БЭСТ-маркетинг», с поддержкой которого подразумевается осуществлять

исследование сведений подобранных в следствии рекламных изучений, проводимых фирмой. Применение этого программного продукта даст возможность конкретнее подвергать обработке полученные сведения, и в соответствии с этим приобретать наиболее надежные результаты.

Маркетинговый отдел применяет инновационные информативные технологические процессы. Их использование содействует увеличению эффективности и производительности работы маркетологов, снижению части обыденных действий в труде, и освобождению периода с целью наиболее креативных и аналитических проблем. Главными программными продуктами, используемыми отделом маркетинга в своей работе, считаются:

-OLAP технологические процессы с целью обработки аналитических сведений, которые также были выполнены с помощью Excel;

-SQLqueryanalyzer - элемент системы MicrosoftSQLserver, дающий приобретать данные непосредственно с базы данных. ООО «ДЕКАТЛОН» в сфере маркетинговой деятельности сотрудничает с специализированным маркетинговым агентством «Артис», какой работает в рынке г. Москве с апреля 2004 года и считается одним из наиболее активно развивающихся маркетинговых агентств города. Главным типом работы фирмы считается развитие разных торговых марок, спорт товаров.

Таким образом, координационная и торгово-производственная структура ООО «ДЕКАТЛОН» говорит о том, что состав управления организована в соответствии с масштабами работы и достоинствами концепции управления считаются последующие условия: избавление прямолинейных управляющих от решения многочисленных проблем, связанных с планированием экономических расчетов и др.; создание взаимосвязей «управляющий-подчиненный» согласно иерархии, присутствие которых каждый сотрудник подчинен только лишь одному руководителю; любой сотрудник понимает собственную значимость в компании и осуществляет установленную перед ним проблему наиболее четко.

## 2.2 Анализ основных экономических показателей деятельности ООО

«ДЕКАТЛОН» за 2015-2017 г.г.

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

Таблица 1 – Основные экономические показатели деятельности ООО «ДЕКАТЛОН»

№ п/п	Показатели	2015г.	2016 г.	2017 г	Абсолютное отклонение (+,-)		Темп прироста, %	
					2017 г. от:		2017 г. к:	
					2015 г.	2016 г.	2015 г.	2016 г.
1	Прибыль с продаж, тыс.руб.	63 034,00	71 765,00	94 215,00	21 161,00	17 496,00	67,57	45,02
2	Себестоимость проданных товаров, тыс.руб.	41569	59678	68792	31458,10	15478,50	94,15	57,85
3	Управленческие и коммерческие расходы, тыс. руб.	9380,71	10313,16	13301,46	2 910,74	1088,30	31,77	18,61
4	Прибыль от продажи, тыс. руб.	58918,73	7895,94	10 695,14	7 736,16	4 899,20	216,63	70,02
5	Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	5 8918,73	7 895,94	10 695,14	7 736,16	4 899,20	216,63	70,02
6	Чистая прибыль, тыс. руб.	3808,8248	5504,9144	7408,3064	4 589,48	3303,39	216,63	70,02
7	Стоимость основных средств, тыс. руб.	640,35	722,13	798,28	74,93	45,15	18,05	10,72
8	Стоимость активов, тыс. руб.	4697,7	5478,1	6497,8	365,10	20,70	11,14	0,97
9	Собственный капитал, тыс. руб.	2658	3547	4562	364,00	104,00	25,86	12,19
10	Заемный капитал, тыс. руб.	694,6	796,1	726,8	-100,90	-80,30	-30,71	-30,23
11	Численность ППП, чел.	42	42	42	0,00	0,00	0,00	0,00
12	Производительность труда, тыс.руб.	2641,94	3651,73	3987,02	679,56	426,94	56,57	29,02
13	Фондоотдача, руб.	79,287	88,512	103,000	23,71	14,49	29,91	16,37
14	Оборачиваемость активов, раз	21,87	24,29	31,25	10,34	6,96	42,14	31,28
15	Рентабельность собственного капитала по чистой прибыли, %	304,65	467,50	569,81	324,16	214,31		
16	Рентабельность продаж, %	11,41	15,65	19,21	8,79	5,57		
17	Рентабельность капитала по прибыли до налогообложения,%	213,95	289,43	425,83	259,88	197,40		
18	Затраты на рубль выручки от продажи	80,63	75,63	79,97	-2,67	-0,69		

В ООО «ДЕКАТЛОН» прибыль с реализации за весь исследуемый промежуток увеличилась на 45,60 %, в этом числе за последний год темп

прироста собрал 23%. Это говорит о направленности учащенного финансового увеличения. Скорость увеличения себестоимости реализованных продуктов увеличился на 42,1 % за промежуток 2015-2017 г.г.

Среднесписочная количество сотрудников на протяжении всего рассматриваемого этапа не изменялась. Таким образом, скорость увеличения формирования за исследуемый промежуток соответствует темпу увеличения роста с реализации.

Валовой доход в ООО «ДЕКАТЛОН» в 2017 г. по сравнению с 2015 годом увеличился на 7757,3 тыс. руб. или на 55,7 % , по сравнению с 2016 г. 32,7 %. Уровень валового дохода демонстрирует, какую долю он занимает в выручке с реализации.

В ООО «ДЕКАТЛОН» он составляет в 2017 г. 31 %. Этот коэффициент говорит о довольно значительной эффективности деятельности ООО «ДЕКАТЛОН».

За три года затраты предприятия возросли на 22,8%, в этом количестве за последний год темп прироста составил 12,3%. Увеличение управленческих и коммерческих затрат определен повышением заработной платы, а таким образом же повышением уровня арендной платы, общественных услуг, автотранспортных тарифов. Уровень управленческих и коммерческих затрат демонстрирует, то что часть потерь в выручке с реализации согласно сравнению с 2015 и 2016 г.г. снизилась и составила в 2017 г. 16,8%. Подобным способом, издержко емкость снизилась в 3,2% Издержко отдача имеет тенденцию к повышению. В полном за промежуток каждый рубль затрат в среднем гарантировал выручку в 0,9 коп. более чем в 2017 году.

Прибыль от продаж обуславливается посредством вычитания с управленческих и коммерческих затрат. На анализируемом предприятии прослеживается тенденция увеличения доходы: в 2015 г. она составила 10957,5 тыс. руб., при этом темп прироста к прошлому году составил 50%.

Рентабельность продаж демонстрирует эффективность текущих расходов. Степень рентабельности продаж в ООО «ДЕКАТЛОН» возрастает

каждый год и в 2017 г. он составил 17,3%, что больше значения данного показателя в прошлом году в 4,9%.

Таким образом, изучение ключевых финансовых характеристик деятельности ООО «ДЕКАТЛОН» говорит о том, что организация работает рентабельно, возрастают ключевые характеристики работы, такие как прибыль от реализации, валовой доход, доход от продаж, уровень рентабельности.

Ключами данных с целью рассмотрения структуры и динамики выручки от продаж ООО «ДЕКАТЛОН» послужили сведения о структуре населения, его денежных заработках и покупательских возможностях; сведения бухгалтерского учета.

Исследование динамики выручки от продаж ООО «ДЕКАТЛОН» за 2015, 2016 и 2017 годы приведен в табл.2.

Таблица 2 – Исследование динамики выручки от продаж ООО «ДЕКАТЛОН» за 2015-2017 г.г.

Год	Выручка от продаж, тыс.руб.	Абсолютный прирост 2016, тыс.руб.	Темп роста 2017, %	Темп прироста 2016, %	Значение одного % прироста, тыс. руб.
2015	64050,0	30161,0	145,57	45,57	420,474
2016	71755,0	37784,0	123,02	23,02	497,654
2017	83211,0	-	-	-	-

Проанализировав сведения табл. 2. можно отметить, то что прибыль с реализации товаров постоянно увеличивается. В последнем году темп увеличения установлен в размере 133,04% согласно взаимоотношению к прошлому 2016 г.. Абсолютное значение одного % прироста объема выручки с продаж составило в 2017 г. 597,475 тыс. руб., что в 99,79 тыс. руб. больше прошлого годы. В обычном за целый период изучения, этот коэффициент

установлен в объеме 520,474 тыс. руб.

Таким образом, в 2017 г. в любой процент изменений продаж приходился объема выручки с продаж в 89,21 тыс. руб. больше по сравнению с предшествующим годом, что свидетельствует о повышении интенсивности изменений. Среднегодовой темп роста размера выручки с продаж ООО «ДЕКАТЛОН» за период 2015-2017 годы:  $\uparrow PT_{cp} = \sqrt[3-1]{123,02 * 145,57 * 1} = 133,82 \%$ , что определяет ускоренное формирование этого показателя и говорит о растущем спросе на реализуемые продукты.

Анализ обеспеченности и структура численности трудовых ресурсов ООО «ДЕКАТЛОН» за 2015-2017 гг. представлен в табл.3.

Таблица 3 – Анализ обеспеченности и структура численности трудовых ресурсов ООО «ДЕКАТЛОН» за 2015-2017 гг.

№ п/п	Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное отклонение (+,-)		Темп прироста, %	
					2017 г. от:		2017 г. к:	
					2015 г.	2016 г.	2015 г.	2016 г.
1	Торгово-эффективный персонал, всего	44	44	44	0	0	0	0
	в т.ч. продавцов	29	29	29	0	0	0	0
2	Дополнительный персонал	10	10	10	0	0	0	0
3	Административный персонал, всего	11	11	11	0	0	0	0
	- руководители	7	7	7	0	0	0	0
	- специалисты	4	4	4	0	0	0	0
	Итого	64	64	64	0	0	0	0
4	Часть продавцов в общей численности персонала, %	59,84	59,84	59,84	0	0	0	0
5	Часть продавцов в общей численности торгово-оперативного персонала, %	87,95	87,95	87,95	0	0	0	

Анализ табл. 3. указывает на то что, состав рабочей силы ООО «ДЕКАТЛОН» за 2015-2017 г. не изменялась. Часть продавцов в общей численности персонала является 58,82%, при этом в единой численности

торгово-оперативных сотрудников одинакова 76,92%.

Данные о численности, составе, производительности и плате работы сотрудников ООО «ДЕКАТЛОН» за 2015-2017гг. представлены в табл.4.

Таблица 4 – Сведения о численности, составе, производительности и плате работы сотрудников ООО «ДЕКАТЛОН» за 2015-2017г.г.

№ п/п	Показатели	2015г.	2016 г.	2017 г	Абсолютное отклонение (+,-)		Темп прироста, %	
					2017 г. от:		2017 г. к:	
					2015 г.	2016 г.	2015 г.	2016 г.
1	Выручка от продажи, тыс.руб.	69785	71481	76548	31569	29654	62,69	42,24
2	Среднесписочная численность работающих, чел.	39	39	39	0	0	0,00	0,00
	в том числе торгово-оперативных работников	30	30	30	0	0	0,00	0,00
	в том числе продавцов	22	22	22	0	0	0,00	0,00
3	Выработка\ выручка от продажи, тыс.руб.							
	на одного работающего	1987,8	2135,4	2987,3	896,5	569,9	82,56	42,02
	на одного торгово-оперативного работника	2160,3	2340,7	3120,3	1029	891,6	71,57	30,02
	на одного продавца	3987,5	5697,8	4675,6	3947,1	998,8	74,57	36,02
4	Фонд оплаты труда, тыс. руб., всего	7642	8964	9546,6	3697,6	75,6	45,62	29,33
	в том числе торгово-оперативных работников	6410	5679,4	6120,4	964,4	679	37,57	20,30
	в том числе продавцов	4632	5478	6787	786	659	36,00	18,09
5	Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.							
	одного работающего	155,2	179,9	182,4	34,2	26,5	29,60	12,32
	одного торгово-оперативного работника	197,2	212,1	212,9	31,7	19,8	36,50	15,27
	одного продавца	168	197	211	36	30	34,00	15,08
6	Соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы, тыс. руб.						5,20	5,14

Согласно сведениям, табл. 4 видно, что количество сотрудников никак не менялась. Формирование одного продавца в течении трех лет существенно больше, нежели торгово-своевременного сотрудника, то что в отчетном этапе по взаимоотношению к базовому году составила 958,1 тыс. руб. Таким образом же возрастают показатели среднегодовой заработной платы,

повышение заработной платы одного продавца составляет 20% согласно сравнению с 2015 годом.

Фонд оплаты работы, трудящихся за три года возрастает на 9,3 % и является приблизительно 993,6 тыс. руб. В целом согласно предприятию, увеличение заработной платы разъясняется результативной работой сотрудников, повышением количества стабильных потребителей, завоеванием стабильной позиции на данном рынке, и как результат, повышение премий и разного рода вознаграждений. опережение темпов роста производительности работы над темпами увеличения среднегодовой заработной платы на протяжении всего исследуемого этапа отображает условную экономию затрат согласно оплате труда, но никак не уменьшает мотивацию сотрудников к труду, т.к. в ООО «ДЕКАТЛОН» имеется вспомогательная концепция мотивации.

Таблица 5 – Анализ затрат ООО «ДЕКАТЛОН» за 2015-2017гг.

Показатель	2015г.	2016г.	2017г.	Абсолютное отклонение (+,-)		Темп прироста, %	
				2017 к 2015	2017 к 2016	2017 к 2015	2017 к 2016
Прибыль с продаж, тыс. руб.	54050	61755	64811	21161	18456	50,57	27,02
Общая сумма административных и коммерческих затрат, тыс. руб.	11564,64	12689,15	14126,46	4678,82	3147,3	42,87	18,64
Средний уровень административных и коммерческих расходов в % к обороту	22,14	19,85	17,72	-3,12	-1,89		

Судя по сведениям табл. 5 заметно, что управленческие и коммерческие затраты в 2015 г. составляли 11564,64 тыс. руб., а в 2017 г. 14126,46 тыс. руб., при этом их степень к обороту составил 20,0 и 16,8% в соответствии с этим. Увеличение выручки с продаж превышал рост управленческих и коммерческих затрат.

Управленческие и коммерческие затраты подразделяют на переменные и постоянные. Деление издержек сопряжено с тем, что расходы переменных

управленческих и коммерческих затрат находятся в зависимости от размера выручки, а постоянных—соответственно не зависят. В табл. 6 представлен анализ управленческих и коммерческих затрат ООО «ДЕКАТЛОН» согласно статьям расходов за 2015-2017 гг.

На основе данных табл. 6 возможно сделать следующие выводы. Удельный вес относительно-стабильных издержек в общем объеме затрат в 2015 г. является 50%, а к 2017 г. они захватывают 52%. Скорость прироста относительно-стабильных управленческих и коммерческих расходов в 2017 г. по отношению к 2015 г. более, чем относительно-переменных на 18,9% (32,87% -25,56%).

На протяжении всего исследуемого периода максимальный рост управленческих и коммерческих затрат требуется на расходы по аренде торговых площадей, которые в 2015 г. составили 30147,00 тыс. руб., скорость прироста за 3 года составил 31,71%. В ООО «ДЕКАТЛОН» расходы, сопряженные с выплатой заработной платы с 2015 согласно 2017 года, возросли на 26,29% у сотрудников, связанных с управлением и на 21,44% у других сотрудников. Но скорость увеличения в отчетном г. согласно взаимоотношению, к прошлому у сотрудников, не связанных с управлением больше на 1,46%, чем у сотрудников, связанных с управлением (108,39%).

В связи с повышением выручки на протяжении трех лет соответственно, возрастают затраты на транспортировку (в 13,47%), затраты от потери и порчи товара (в 33,33%), а кроме того затраты, связанные с хранением, подработкой и подсортировкой товара (в 17,86%). Согласно сопоставлению, с базисным годом в 2015 г. затраты на рекламу уменьшаются в 100,50 тыс. руб., но поощрение продаж продолжает осуществляться, т.к. в 2016 г. на рекламу было потрачено 480,0 тыс. руб., что больше на 19,85% прошлого периода. Таким образом, согласно всем статьям расходов, помимо затрат на рекламу прослеживается тенденция роста.

Таблица 6 – Анализ управленческих и коммерческих расходов ООО «ДЕКАТЛОН» по статьям затрат за 2015-2017гг. (данные с предприятия)

№ п/п	Показатели	2015г.	2016 г.	2017 г	Абсолютное отклонение (+,-)		Темп прироста, %	
					2017 г. от:		2017 г. к:	
					2015 г.	2016 г.	2015г.	2016 г.
1	Управленческие и коммерческие расходы, тыс. руб.	10256,72	11269,16	11987,46	3658,74	2369,3	34,77	15,61
2	Условно-постоянные	6798,92	7964,16	8965,06	1168,14	525,9	27,75	10,84
3	Расходы на аренду	3698	4126	5163	789	300	31,71	13,04
4	Расходы на хранение товара на складе	31	34	36	3	2	11,54	7,41
5	Расходы на оплату труда управленцам	2150	2800,4	3100,8	458,8	104,4	26,29	8,39
6	Отчисления на социальные нужды	2639,92	3648,76	4896,26	3698,34	119,5	22,62	9,33
7	Условно-переменные	5489,8	6954	7896,4	742,6	462,4	17,76	10,37
8	Транспортные расходы	1020,8	1400,6	1800,1	39,3	22,5	13,47	7,29
9	Расходы на рекламу	500	600,5	789	-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 исследование валового дохода ООО «ДЕКАТЛОН» за 2015-2017гг., который представлен в табл.7.

Данные табл. 7 подтверждают о том, что в ООО «ДЕКАТЛОН» прослеживается увеличение выручки, валового заработка при увеличении себестоимости продуктов и управленческих и коммерческих затрат. Скорость увеличения валового заработка 2017 года согласно сопоставлению с 2015 годом (65,3%) опережают темпы увеличения выручки (58,2%), себестоимости товаров (54,2%) и управленческих и коммерческих затрат (34,8%) за данный промежуток. Согласно признакам производительности, отсутствуют отрицательные изменения за рассматриваемый промежуток времени, максимальные темпы увеличения отмечаются согласно степени валового заработка к управленческим и коммерческим затратам 127,36% в 2016 г. согласно взаимоотношению, к базисному и 125,89%.

Таблица 7 – Анализ валового дохода ООО «ДЕКАТЛОН» за 2015-2017гг.

№ п/п	Показатели	2015г.	2016 г.	2017 г	Абсолютное отклонение (+,-)		Темп прироста, %	
					2017 г. от:		2017 г. к:	
					2015 г.	2016 г.	2015 г.	2016 г.
1	Выручка от продажи, тыс.руб.	64578	79864	89745	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	6877,92	7986,36	8964,656	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 работы компании характеризуется показателями прибыли (убытка). Установлено, то что в отсутствии получения прибыли коммерческое предприятие не может совершенствоваться, по этой причине цель усовершенствования экономического результата актуально значима для хозяйствующего субъекта. Исследование доходы ООО «ДЕКАТЛОН» за 2015-2017гг. представлены в табл.8

Проанализировав данные табл. 8 можно совершить следующие выводы. Отношение прибыли к размеру продаж и другим показателям называют рентабельностью (прибыльностью).

Показатели рентабельности результата с продаж согласно взаимоотношению, к валовому доходу управленческим и коммерческим затратам возросли в отчетном этапе. При этом по отношению к валовому заработку повышение рентабельности оказалось минимальным, таким образом, как степень валового заработка имеет в 2016 г. по отношению к

базовому периоду наибольший рост (2,69%) согласно сопоставлению с уровнем издержек (-4,13%). В целом доход с продаж за 3 года увеличилась на 4736,16 тыс. руб. Налог на доход составляет 24%.

Таблица 8 – Анализ прибыли ООО «ДЕКАТЛОН» за 2015-2017гг.

№ п/п	Показатели	2015г.	2016 г.	2017 г	Абсолютное отклонение (+,-)		Темп прироста, %	
					2017 г. от:		2017 г. к:	
					2015 г.	2016 г.	2015 г.	2016 г.
1	Выручка от продажи товаров, тыс. руб.	69785	72154	74698	35847	26987	65,57	34,02
2	Валовой доход, тыс. руб.	17594,7	20167,2	25789,6	9654,9	7854,4	79,82	38,73
3	Уровень валового дохода к выручке от продажи, %	9657,72	11542,16	17962,46	3647,74	2649,3	-	-
4	Управленческие и коммерческие расходы, тыс.руб.	9564,72	10315,16	11574,46	2145,74	1088,3	26,77	14,61
5	Уровень издержек к выручке от продажи, %	19,95	18,72	16,83	-3,12	-1,89	-	-
6	Прибыль от продаж	4897,98	5578,99	9875,14	5478,16	3547,15	245,63	65,02
7	Уровень прибыли от продаж. %							
	- к выручке от продажи	9,41	11,65	14,21	4,8	2,56	-	-
	- к валовому доходу	36,42	45,38	55,78	20,77	15,57	-	-
	- к управленческим и коммерческим расходам	56,19	79,25	99,41	46,25	36,19	-	-
8	Налог на прибыль, тыс. руб.	1598,27	1895,04	4098,83	1897,67	895,79	298,63	79,02
9	Чистая прибыль от обычной деятельности, тыс. руб.	3008,82	4404,95	6608,31	3599,49	2203,36	119,63	50,02

Необходимо проанализировать рентабельности ООО «ДЕКАТЛОН» за 2015-2017гг. Эффективность отображает уровень прибыльности работы компании. Анализ рентабельности заключается в исследовании уровней прибыли согласно взаимоотношению к разным признакам и их динамики. Используемые средства – это комплекс валютных средств, авансируемых с целью формирования используемых фондов и фондов обращения, которые обеспечивают постоянный кругооборот валютных денег. Ключевые средства - данное материально-вещественные значения, функционирующие в неизменной натуральной форме в течение продолжительного этапа времени и утрачивающие собственную стоимость согласно долям (оборудование,

механизм, экономический инвентарь и другое). Исследование рентабельности ООО «ДЕКАТЛОН» приведено в табл.9.

Проанализировав сведения табл. 9 можно сделать несколько выводов. Эффективность продаж – коэффициент, который демонстрирует часть прибыли, приходящуюся на 1 рубль объема продаж. Повышение этого признака за 2015-2017 гг. в 0,05 говорит о увеличении производительности товарного обращения. Увеличение управленческих и коммерческих затрат на протяжении всего исследуемого этапа приводит к росту рентабельности управленческих и коммерческих затрат (0,84 в 2014 году) и отображает доход, приходящаяся на 1 рубль затрат. Эффективность используемых средств и затрат на плату труда также увеличивается на протяжении всего исследуемого этапа.

Таблица 9 – Анализ рентабельности ООО «ДЕКАТЛОН» за 2015-2017гг.

№	Показатели, ед.измерения	2015г.	2016г.	2017г.	Изменение,%или+/-	
					2017к2015	2017к2016
1	Выручка от продажи товаров, тыс. руб.	42050,0	65975,0	7984,0	45,57	23,02
2	Прибыль от продаж, тыс.руб.	6958,98	7795,99	9695,14	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

Эффективность основных фондов имеет тенденцию снижения с 0,13 до 0,07 и определяет значение прибыли, доводящуюся на единицу стоимости основных фондов.

## 2.3 Анализ внутренней среды предприятия ООО «ДЕКАТЛОН»

Финансовый фактор заключается в самофинансировании. ООО «ДЕКАТЛОН» захватывает недостаточно стабильную позицию на рынке. Согласно мониторингам, организация не может самостоятельно, без привлечения дополнительных источников финансирования, только за счет личных ресурсов, реализовывать дальнейшую деятельность согласно реализации продуктов и предложению услуг. При условии стабильного спроса такая склонность сохраниться в течение ещё длительного периода.

Что касается технологии торговой деятельности, в таком случае организация оснащено новейшим оборудованием: ПК, орг. техника, кассовые аппараты, разнообразные стеллажи, витрины, прилавки и другое торговое спецоборудование. Также в ООО «ДЕКАТЛОН» располагается наиболее свершенное оборудование в центре диагностики, что позволяет предельно качественно и быстро обслужить покупателей.

Организационная структура компании довольно хорошо организована. С целью персонала разработаны нормы, принципы, операции их работы. Полномочия, прямые обязанности и обязанность отображены в положениях должностных инструкций сотрудников. Кроме того, установлены штрафные санкции и меры наказания за неисполнение должностных обязательств. Разработана концепция мотивации и стимулирования сотрудников, что включает в себя 7 основных положений.

Образ управления авторитарно-демократический: руководитель выслушивает замечания и предписания сотрудников, предусматривает их взгляды, дает определенную самостоятельность, однако в то же время реализовывает серьезный контроль за предприятием и принимает единые решения.

В ООО «ДЕКАТЛОН» процедура товарного обеспечения в 2017 г. согласно сопоставлению с 2016 годом проходил наиболее стабильно, без специальных сомнений. В течение 2017 года ассортимент удавалось

сохранять в хорошем качестве (порядка 1000 наименований).

Поставки осуществлялись с учетом сезонного спроса и степени денежных ресурсов: прослеживается увеличение поставок в 3, 4 кварталах и их сокращение в 1, 2 кварталах как в 2016 г., так и в 2017 г., при чем менее резкие колебания наблюдаются в 2017 г. (рис.2.).

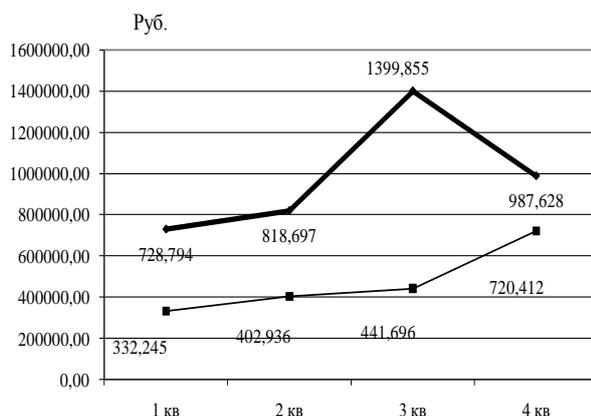


Рисунок 2- Объем поставок товаров в ООО «ДЕКАТЛОН» по кварталам 2015-2017гг.

Согласно структуре поставок значительных изменений не наблюдается. ООО «ДЕКАТЛОН» имеет 4 основных поставщиков, при этом в 2016 г. главным поставщиком было ООО «Спортландия», обеспечивающее 50,00% общего размера поставок; другим по значимости поставщиком являлось ЗАО «СпортИндустрия», предоставляющее 23,20% поставок товаров; в ООО «СпортЛидер» приходилось 17,12% поставок и другие 10,09% поставок обеспечивало ООО «Дэммо» (рис.3.).

Значительная доля товаров в 2017 г. поступала так же от ООО «Спортландия» (43,69%), однако значимость данного поставщика в товарной обеспеченности несколько уменьшилась (на 6,31%) (рис.3.).

Повышение доли поставок в 2017 г. с ЗАО «СпортИндустрия» до 24,27% в сравнении с 21,28% в 2016 г., то есть на 2,99%, случилось за

результат свершения взаимной договоренности о существенных скидках.

Завершение новейшего взаимовыгодного договора с ООО «СпортЛидер», с наиболее гибкой политикой поставок и оплаты повлекло повышение доли поставок товаров с 15,85% в 2016 г. до 26,50% в 2017 г., то есть на 10,65%. Но это увеличение покупок никак не приводит к уменьшению расходов в получение продукта. Сотрудничество с ООО «Дэммо» длилось и в 2017 г., несмотря на то и претерпело определенные изменения: с 12,87% в 2016 г. до 5,54% в 2017 г., в таком случае есть снижение на 7,33% общего размера поставок.

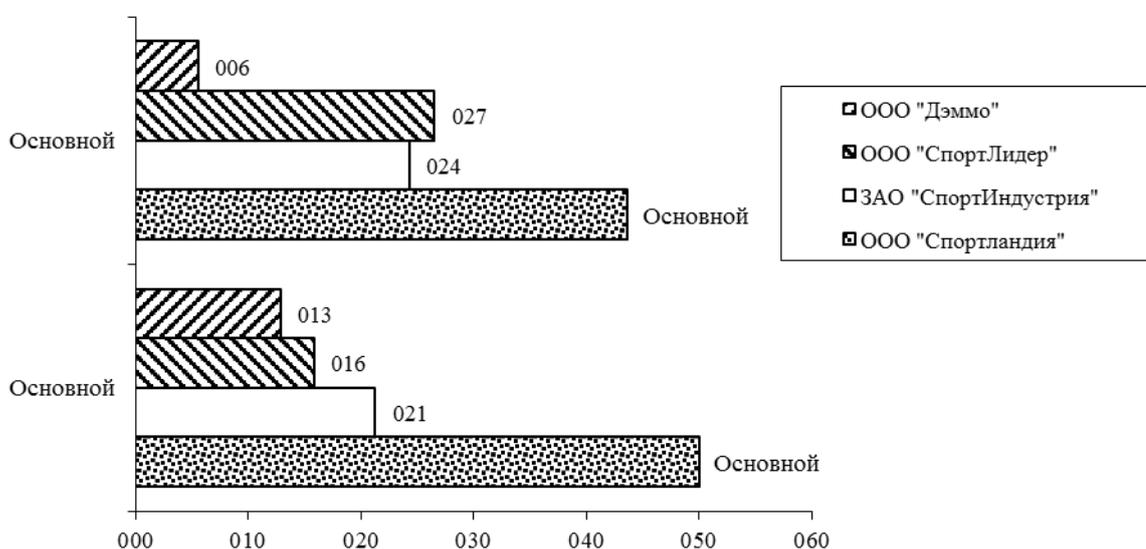


Рисунок 3 – Структура поставок товаров в ООО «ДЕКАТЛОН» за 2016-2017 гг., %

Поставщики стали проявлять дополнительные транспортные обслуживания согласно доставке товаров, при данном периоде поставки существенно снизился, однако возникают трудности с перечнем и удовлетворяющим запросом покупателей.

Структура ассортимента товаров по видам в ООО «ДЕКАТЛОН» в 2016-2017 гг. представлена на рис.4 и 5.

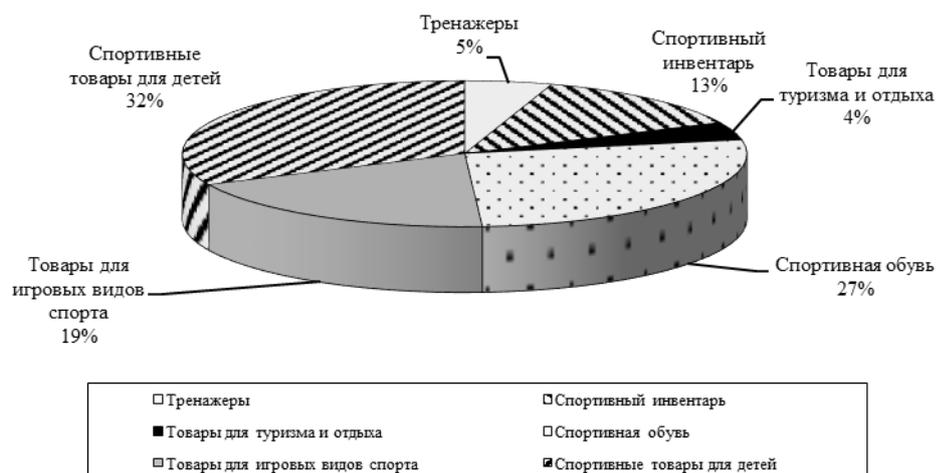


Рисунок 4- Структура ассортимента ООО «ДЕКАТЛОН» в 2016 году

Обособленный вес товаров в размере закупок 2016 года (рис. 4.) разместился следующим способом: наибольшую часть захватывают спорт товары для детей (32%) и спорт обувь (27%); товары для игровых видов спорта и спорт инвентарь занимают 19% и 13% в соответствии с этим; наименьшая часть относится тренажерам (5%) и товарам для туризма и развлечений (4%).

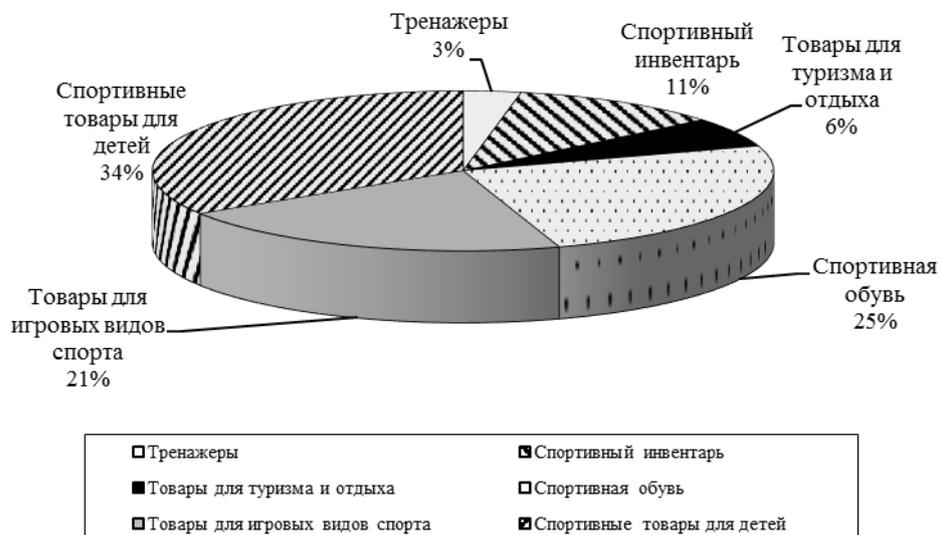


Рисунок 5- Структура ассортимента ООО «ДЕКАТЛОН» в 2017 году

В 2017 г. удельный вес товаров в размере закупок (рис. 5.) поменялся следующим способом: часть спорт товаров для детей увеличилась вплоть до 34%, то есть на 2%; увеличилась часть продуктов для игровых видов спорта и

составила 21%; часть спортивной обуви уменьшилась до 25%, то есть на 2%; спорт инвентарь начал занимать в структуре 11%, снизившись на 2%; уменьшилась часть тренажеров и продуктов для туризма и развлечений, они начали занимать 3% и 6% в соответствии с этим.

Таким образом, в перечне товаров ООО «ДЕКАТЛОН» в 2016-2017г. К наиболее популярным относятся спорт товары для детей и спорт обувь.

С целью рассмотрения концепции и движения управления персоналом на предприятии и оценки их производительности используют коэффициенты, представленные в Приложении Ж.

Коэффициент рациональности распределения и кооперации работы в ООО «ДЕКАТЛОН» равен 0,66. Количество сотрудников, имеющих утвержденную должностную инструкцию, составляет 36 человек. Показатель свойства официальных руководств равный 0,98. Данное свидетельствует о существенной неограниченности, четкости и корректности регламентируемых обязательств, ответственности и прав сотрудников. Удельный вес несвойственных работникам функций в фонде трудового времени является 4% (0,04). Эта цифра определена посредством самофотографии рабочего времени.

Показатель компании работников мест по аппарату управления в целом равен 0,71. Число рабочих зон, определенных стандартным планам, – 36.

Показатель компании любого рабочего места – 0,8. Данное число указывает о довольно эффективной организации трудового места.

Коэффициент регламентации работы между структурными подразделениями – 0,98. В соответствии с этим, регламентация работы 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.

Показатель стабильности кадров–0,85. Это указывает о невысокой

текущей деятельности сотрудников.

В ООО «ДЕКАТЛОН» он равен 0,93. Это обозначает, что число утраченных человеко-дней в следствии прогулов и других нарушений трудовой дисциплины в наименьшей степени.

Показатель соответствия экспертов с высшим и средним образованием, в случае если он соответствует нормативу, должен быть равный 1. В этом случае, показатель приближен к норме. В ООО «ДЕКАТЛОН» 190 сотрудников имеют высшее образование. В общей численности это составляет 75%.

Показатель квалификации сотрудников равный 0,82. Следовательно, все без исключения сотрудники компании обладают подходящей степенью образования.

Проанализировав значения данных коэффициентов, можно сделать заключение о том, что концепция и процесс управления в этой компании целесообразно и результативно сформированы.

#### 2.4 SWOT-анализ ООО «ДЕКАТЛОН»

Оценка эффективности маркетинговой стратегии предприятия позволяет понять, правильно ли была выбрана ее концепция, а также произвести контроль над реализацией поставленных целей. Для этого необходимо осуществить подробный анализ нескольких составляющих маркетинговой стратегии: Анализ сбыта продукции. Производится оценка рынков сбыта, популярности продукции у покупателей, возможностей расширения рынка, определения новых мест реализации продукции, их доступности для целевой аудитории. Оцениваются факторы, влияющие на активность продаж. Интересным будет являться анализ популярности того или иного продукта. Анализ продаж в соотношении с объемом заказа. Данное соотношение позволяет определить, какой должна быть одновременная реализация, чтобы получить наибольший рыночный эффект. Также имеет

значение выяснение суммы минимального заказа на производство продукции. Анализ сбыта покупателям. Здесь идет определение категории покупателей, потребности которых должны быть приняты за основу предприятием в первую очередь. Анализ факторов объема продаж/доли рынка. Анализ позволяет выявить соотношение распределения сегментов рынка и объема реализованной покупателям продукции, что дает возможность сосредоточиться на значимых для компании видах товаров. Постатейный анализ расходов и прибыли показывает пути уменьшения издержек тех статей, которые имеют наивысший показатель расходов. Статья доходов позволяет увидеть самую употребляемую продукцию. Маркетинговый аудит даст возможность увидеть степень отклонения результатов стратегического маркетинга от запланированных. Если они различаются существенно, есть смысл пересмотреть стратегию, либо совсем отказаться от нее и выбрать альтернативную.

Маркетинговые стратегии в торговле предполагают проведение непрерывного системного анализа рыночных потребностей, который будет способствовать разработке тех товаров, которые необходимы конкретным целевым группам. Эти товары обладают особыми свойствами, которые отличают их от продукции конкурентов, и обеспечивают им неоспоримое конкурентное преимущество. Маркетинговые стратегии в строительстве предполагают обеспечение рациональной организации производства, снижение издержек, эффективное использование ресурсов, повышение производительности труда, умение приспособиться к рынку в условиях повышенной конкуренции. Данные стратегии задают направление деятельности организации на рынке, способствуют координации маркетинговых составляющих каждого подразделения строительной организации, позволяют эффективно использовать имеющиеся ресурсы. Маркетинговые стратегии в области финансов обеспечивают не только поиск эффективных направлений и методов реализации финансовых продуктов, но и определение способов диверсификации услуг компании, а также

формирование антикризисной политики организации.

#### Виды маркетинговых стратегий

В зависимости от того, каким конкурентным преимуществом обладает компания, стратегии подразделяются на:

- стратегию дифференциации – предполагает выделение компании среди конкурентов за счет высокого качества или особых свойств продукта;

- стратегию лидерства по издержкам – позволяет компании устанавливать минимальную на рынке цену, благодаря меньшим издержкам на производство и реализацию продукции по сравнению с конкурентами.

Минимизировать издержки можно в том случае, если вы имеете какое-либо объективное преимущество: экономичное оборудование, выгодное географическое положение, особую технологию производства и так далее;

- стратегию фокусирования на издержках – эта стратегия представляет собой стратегию лидерства по издержкам, но обращенную только к одному сегменту потребителей;

- стратегию фокусирования на дифференциации – эта стратегия представляет собой стратегию дифференциации, но обращенную только к одному сегменту потребителей.

Ценовые стратегии подразделяются на три вида:

- ценовое лидерство – минимальная на рынке цена;

- стратегия следования за конкурентом – среднерыночная цена;

- стратегия “снятия сливок” – самая высокая цена на рынке.

Основные виды товарных стратегий:

- стратегия инновации – создание абсолютно нового для компании продукта;

- стратегия модификации – создание различных вариантов уже существующих продуктов;

- стратегия изъятия – прекращение производства/продажи продукта.

Основные виды стратегий распределения:

- эксклюзивное распределение – распределение продукта только через

собственные каналы;

- селективное распределение – распределение продукта через узкоспециализированные каналы;

- интенсивное распределение – распределение через любые каналы

Стратегия продвижения зависит от того какие инструменты продвижения вы избрали для товара или компании.

Практический этап – разработка маркетингового плана предприятия

Вот мы и подошли к разработке сердца маркетинговой стратегии – маркетинговому плану. На этом этапе все силы сосредоточены на определении мер по улучшению позиций компании в долгосрочном периоде.

В рамках маркетингового плана предприятия необходимо проработать следующие элементы:

- «Орудия» конкурентной борьбы. Выбираем те параметры продукта или компании, которые выгодно выделяют нас среди конкурентов. Разрабатываем план развития по каждому параметру. Определяем стратегию конкурентной борьбы;

- план действий в каждом целевом сегменте. Для наиболее перспективных сегментов можно принять меры по расширению ассортимента, увеличению количества торговых точек, а на менее перспективных сегментах, наоборот, уменьшить свое влияние. Определяем стратегию развития каждого целевого сегмента;

- элементы комплекса маркетинга. Подводим итог и определяем действия по каждому элементу комплекса маркетинга, составляем календарный план, назначаем ответственных и определяем бюджет. Выбираем стратегию по каждому элементу комплекса маркетинга с учетом выбранных стратегий конкурентной борьбы и развития сегментов.

Контроль и анализ маркетинговой стратегии

Маркетинговая стратегия предприятия должна быть гибкой, чтобы реагировать на изменение внешней среды, действия конкурентов и поведение потребителей. Поэтому после того как вы приступили к реализации

маркетинговой стратегии, необходимо проводить мероприятия по контролю ее исполнения.

Маркетинговый аудит – систематический анализ внешней и внутренней среды предприятия на предмет соответствия положения компании принятой маркетинговой стратегии с последующим принятием корректирующих действий.

При этом аналитическая работа происходит так же, как и при разработке маркетинговой стратегии предприятия. Наша цель – выявить изменения и скорректировать маркетинговую стратегию.

Методы продвижения – это определенные маркетинговые приемы, средства и инструменты, которые используются для того, чтобы достичь цели повышения продаж. Они считаются составляющей частью сформированной и грамотной стратегии рекламы продукции или коммуникационной политики компании. Методов продвижения товара в маркетинге существует достаточное количество, среди них есть некоторые, пользующиеся особой популярностью.

Направленность пропаганды адресована следующим субъектам: потребители: для создания благонадежной визитной карточки продукции (в т. ч. экологичность товара) и репутации компании, применяя метод проведения общественных мероприятий, промо-акций, рекламу в СМИ и т. п.; контрагенты: для роста торговой сети, вовлечения новых заказчиков и партнеров посредством организации презентаций, выставок, распространения рекламы и т. п. За счет таких мероприятий, как презентация товара и контактирование с клиентами, можно извлечь двойную выгоду для компании; ключевые журналисты (радио, TV, интернет, пресса): для бесплатного продвижения информационных данных о новых продуктах, важных событиях в жизни компании, используя метод проведения пресс-конференций, а также распространяя пресс-релизы и т. п.; государственные и муниципальные органы власти<sup>10</sup> и управления: для участия в общественно-социальных проектах и спонсорства культурно-массовых акций и т. п.

Мероприятия пропаганды разрабатываются и осуществляются в несколько этапов. Определение задач. Подбор средств обращений. Организация обращений. Реализация мероприятий. Анализирование результатов. Можно выявить одну закономерность: пропаганда преобладает над рекламой при высоком уровне монополизации рынка.

Направленность данной тактики активизирования сбыта адресована следующим субъектам. Как привлечь внимание покупателя: статистика по основным каналам Субъект Цель Методы Покупатели Для приобретения большего количества товара акции, направленные на продвижение новых продуктов; различные конкурсы; распространение бесплатных образцов (пробников); игры, лотереи; демонстрация продукции промоутером; программы лояльности (дисконтная карта, скидка на повторную покупку и т. п.). Контрагенты Для оказания влияния на количество сделок в сторону их увеличения грамотное обучение персонала; предоставление агитирующих материалов и соответствующего оборудования для торговли; обеспечение информационных, юридических и иных услуг; организация авторизованного дилерства; осуществление конкурса по результатам продаж. Торговый персонал для мотивации сотрудников на усиленное привлечение покупателей, а также на совершенствование качества обслуживания материальная мотивация в форме начисления бонусов, выплаты премии; моральное поощрение в виде награждения грамотами, благодарностями; проведение соревнований среди менеджеров по продажам; оплата туристических путевок для сотрудников, которые не имеют замечаний со стороны администрации компании; проведение учебы, переподготовки, повышения квалификации, лечения сотрудников за счет предприятия. От чего зависят применяемые методы продвижения товара компании Цели кампании продвижения Воздействие целей продвижения на отбираемые методы может сводиться к следующему. Если перед предприятием стоит задача – формирование информации о новой продукции, то приоритет надо отдать рекламе, а не иным видам маркетинга. Если цель — доведение

детальных характеристик товара продолжительного использования, то предпочтительнее применить персональные продажи и метод стимулирования реализации для дополнительного привлечения покупателей в розничные торговые точки, рекламу при этом нужно задействовать в умеренном количестве. Характеристики целевого рынка На выбор методов продвижения товара влияет распространенность хозяйственных отношений предприятия, а также их географическая и социально-экономическая характеристика. Если рынок небольшой, то в качестве способа сбыта лучше выбрать персональные продажи. Если продукция реализуется в пределах ограниченного региона, то ваш метод продвижения товара — местные средства массовой информации. Если в масштабах страны — национальные массмедиа. Характеристики товара На метод продвижения также оказывает влияние характеристика продукции. Чтобы продвигать товары технического назначения, лучше использовать персональные продажи; изделия, предназначенные для массового покупателя, — рекламные кампании; сезонные продукты — усиленный сбыт и приемы стимулирования реализации. Укомплектованный штат торговых менеджеров иногда нецелесообразно иметь на протяжении календарного года, так как не всегда нужно применять метод личных продаж. Стадия жизненного цикла товара Выбор методов продвижения товара зависит от того, на какой стадии жизненного цикла находится та или иная продукция. Этап ввода на рынок нового изделия технического назначения хорошо сопровождать персональными продажами и стимулированием реализации, а предметов повседневного спроса — рекламными кампаниями. На стадии стагнации маркетологи, как правило, сокращают действия по продвижению старого товара. Коммуникативные информационные блоки уже не являются столь эффективным инструментом, каким были в момент внедрения продукта. В данном случае лучше использовать метод прямых продаж и стимулирование сбыта. Цена Стоимость товаров имеет существенное влияние на выбор метода их продвижения. Усиления персональных продаж потребует

продукция с высокой ценой, а для недорогих изделий отлично подойдет тактика использования рекламы. Скандинавии реклама на TV минимальна. Трудность также может состоять в том, что желание компании набрать в штат торговых представителей не совпадает с уровнем предложений необходимых специалистов на рынке труда.

Основные инструменты, применяемые в сфере BTL: конкурс — процедура продвижения товара, в результате которой покупатели выполняют конкретную задачу, показывают свои знания и навыки, для того чтобы забрать приз конкурса; презентация — преподнесение изделия с демонстрацией его характеристик и специфики; дегустация — предоставление возможности для будущих потребителей попробовать продукт на вкус; распространение рекламно-информационных материалов (листовки, скидочные купоны) — предложение специальных инструментов для стимулирования продаж или оформление рекламы на торговых точках, которая позволила бы активно реализовывать продвигаемый товар прямо в магазине. сэмплинг — раздача образцов (пробников) рекламируемого продукта; лотерея — мероприятие, в ходе которого случайным образом определяется победитель; премиум (презент за покупку товара) — продвижение продукции за счет внедрения специального предложения.

На основе данного метода продвижения товара есть возможность получить от участников разнообразные сведения, провести их анализ, а также воспользоваться информационными базами для разработки и осуществления дальнейших программ маркетинга. Метод продвижения 3. Событийный маркетинг Это совокупность реализуемых мероприятий по поддержке имиджа предприятия и производимого товара, по продвижению торговой марки за счет проведения незабываемых и ярких событий. То есть с помощью определенных действий предприятие контактирует со своими покупателями, что, в свою очередь, создает благоприятный имидж компании и потребительский интерес. Виды мероприятий событийного маркетинга представлены ниже. Специальные мероприятия (special events): рекламные

турне, фестивали, спортивные соревнования, организация городских праздников, премии, акции для СМИ. Такие события благоприятны для создания имиджа компании, а также для формирования надежности торговой марки.

Мероприятия для партнеров, дилеров и дистрибьюторов (trade events). Такие события носят как деловой, так и развлекательный характер, например: презентация, круглый стол, прием, семинар, конгресс, конференция, форум. Цель таких действий – наглядно продемонстрировать положительные качества продукции, донести до потребителей последние товары или услуги, обменяться опытом, найти новых партнеров и т. п. Корпоративные мероприятия (corporate events): отмечание государственных, профессиональных праздников, юбилея фирмы, дней рождений сотрудников, совместное проведение с коллективом выходных. Подобные события позволяют директору предприятия стать более авторитетным и уважаемым руководителем для своих подчиненных, эффективно донести идеи администрации компании до каждого работника, показать заботу и внимание начальства к персоналу.

Метод продвижения 4. Детский маркетинг Детей уже давно признали полноценными и особенными потребителями, и, как следствие, появился такой метод продвижения товара, как детский маркетинг. Для разработки подобных стратегий, направленных на аудиторию подрастающего поколения, необходимо глубоко изучить ее специфику. Производитель детских товаров должен ориентироваться на запросы школьников и более младших ребят, а также на восприятие мира глазами маленького человека. Для такого маркетинга важно не только качество и внешний вид продукции, но и упаковка, а также используемые методы продвижения и распространения товара. Детские потребности изменяются по мере психологического и физиологического роста ребенка. Эта категория населения дает мгновенную реакцию на любые общественно-социальные перемены, такой особенностью успешно пользуются маркетологи при разработке и продвижении детских товаров. Рассмотрим, почему

подрастающее поколение является крайне привлекательной целевой аудиторией для маркетинга: дети очень эмоциональны при покупке интересных для них товаров, они с легкостью прощаются с деньгами; часто ребята самостоятельно распоряжаются своими карманными денежными средствами; дети имеют влияние на родителей, которые покупают для них множество предметов; ребенок, как правило, длительное время сохраняет интерес к определенному бренду того или иного товара; дети много времени проводят за просмотром телевизора, а соответственно и рекламы. Детская аудитория чаще представлена не покупателями, а пользователями. Товар для ребенка приобретается старшими, но роль малыша в принятии решения о покупке значительна. Родители выслушивают желания чада, оказывают помощь в выборе той или иной торговой марки. В результате, когда окончательное решение о покупке детского товара озвучивает ребенок, оно принято под влиянием мнения взрослых. Производители и торгующие компании, делающие ставку на детский маркетинг, должны это понимать.

Мерчандайзинг относится к новым методам продвижения товаров. Приемы такого рода могут вполне заменить обычного продавца. Эта методика привлекает покупателя к товару прямо в точках реализации. Главная цель мерчандайзинга — сделать продукцию легкодоступной и притягательной, а также упростить процедуру ее приобретения. Функциями метода являются: контроль за наличием товаров на полках торговых точек, учет популярности тех или иных предметов; организация мест сбыта и их снабжение всеми необходимыми материалами; обеспечение выкладки и местоположения изделий, т. е. презентационное представление конкретной продукции. Предварительно необходимо создать соразмерный запас товаров, а далее они размещаются в торговых точках в определенном ассортименте и объеме. В мерчандайзинге крайне важно правильно выбрать и расположить рекламные материалы, такие как: ценники, стенды, буклеты, монетницы, плакаты, подвесные и напольные модели продукции. Выкладка товаров (экспозиция) считается одним из важнейших методов мерчандайзинга.

Экспозиция – процедура размещения изделий на специализированном торговом оборудовании. Если выкладка товара выполнена в местах, бросающихся в глаза потенциальному покупателю, а сама упаковка предметов имеет презентабельный вид, то продажи такой продукции растут довольно быстро. Метод продвижения 7. Упаковка Нельзя недооценивать внешний вид продукции, так как он играет большую коммуникативную роль в маркетинге. Упаковка (package) — своеобразная оболочка товара, являющаяся прогрессивной и независимой формой продвижения. Ее можно использовать в качестве инструмента для представления и донесения информации, посылаемой посредством маркетинговой коммуникации. В условиях современной действительности упаковка выступает значительным средством влияния, с помощью которого производитель общается с покупателями. В связи с тем, что большая часть торговых точек ориентирована на самообслуживание, роль внешней оболочки велика и оказывает значительное воздействие на степень продвижения товара на рынке. Упаковка должна привлечь покупателя к изделию, донести его особенности и характеристики, уверить потребителя в качестве продукции, создать хорошее впечатление и т. п. Важную роль играет увеличение доходов покупателей. Если достаток потребителей становится выше, то растет и готовность платить за качество, надежность, бренд, удобство и, в том числе, за улучшенную упаковку. Производитель и сам понимает, что хорошая тара помогает в рекламе продукта, в узнаваемости торговой марки. Креативный и новаторский подход к разработке упаковки также приносит производителю выгоду в продвижении товара, а дизайнеру компании позволяет осуществить свои творческие задумки.

К важным демографическим условиям, действующим на магазин, относятся возрастная структура населения, рождаемость и смертность.

На сегодняшний день в городке установилась последующая тенденция. С 2010 годы возросла рождаемость жителей наряду с высокой смертностью, по этой причине жители города Тольятти пополняется в основном за

результат приезжих и их дети, которые считаются возможными покупателями магазина «ДЕКАТЛОН».

С целью исследования спроса на продукцию магазина «ДЕКАТЛОН» было опрошено 100 человек города Тольятти с разным социальным расположением и уровнем доходов (Приложение 3).

Структура покупателей спортивных товаров ООО «ДЕКАТЛОН» согласно возрастному критерию в 2017 г. показана на рис. 6.

Данные диаграммы, представленной на рис. 6, демонстрируют, то что в структуре потребителей спорт товаров ООО «ДЕКАТЛОН» доминируют покупатели в возрасте с 35 до 44 лет, их часть равна 37%, на втором месте покупатели в возрасте от 45 до 54 лет (30%) и на третьем месте – покупатели в возрасте от 25 до 34 лет (20%). (Приложение Л)

Данные диаграммы, представленной на рис. 7, демонстрируют, то что в структуре потребителей спорт товаров ООО «ДЕКАТЛОН» несущественно доминируют покупатели женского пола, их доля – 53%. (Приложение Л)

Структура покупателей ООО «ДЕКАТЛОН» по степени заработка на одного члена семьи показана на рис. 8.

Данные диаграммы, представленной на рис. 8, демонстрируют, то что в структуре потребителей спорт товаров ООО «ДЕКАТЛОН» доминируют покупатели с уровнем заработка на одного члена семьи -21-30 тыс. руб., их доля – 37%. (Приложение Л)

Данные диаграммы, представленной на рис. 9, демонстрируют, то что в основном (56%) покупатели обретают спорт товары ООО «ДЕКАТЛОН» 1 раз в год. (Приложение М)

Данные диаграммы, представленной на рис. 10., демонстрируют, то что к главным аспектам выбора торгового центра спорт товаров считаются рекомендации друзей (35% покупателей), рекламное объявление (28% покупателей), предшествующий опыт (8% покупателей). (Приложение М)

Данные диаграммы, представлены на рис. 11 демонстрируют, то что 56% покупателей обращают внимание на рекламу, а 24% в некоторых случаях

обращают внимание, на то что свидетельствует о вероятном течении увеличения производительности этого источника данных для потребителей ООО «ДЕКАТЛОН». (Приложение М)

Данные диаграммы, представлены на рис. 12., демонстрируют, то что только лишь 30% покупателей имеют все шансы вспомнить рекламу ООО «ДЕКАТЛОН», что свидетельствует о невысоком свойстве маркетингового сообщения ООО «ДЕКАТЛОН». (Приложение Н)

Из тех, кто вспомнил рекламу ООО «ДЕКАТЛОН» только 35% считают, что реклама достаточно информативна (см. рис.13). (Приложение Н) Из тех, кто припомнил рекламу ООО «ДЕКАТЛОН» только 38% считают рекламу понятной (см. рис. 14) (Приложение Н)

Анализ рис. 15 дает возможность сделать заключение, что 48% покупателей доверяют печатной рекламе, по этой причине это направление следует использовать в полной мере и в дальнейшем. (Приложение О)

Согласно итогам проделанного анкетирования выявлено, то что доля жителей расположена пользоваться продукцией торгового центра. Итоги проделанного анкетирования приведены в таблице (см. табл. 10).

Таблица 10 - Оценка основных групп возможных покупателей 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

Согласно итогам анкетирования, посредственная величина заработка на одного человека в месяц составила 15950 руб., а в год 191400 руб. на одного человека. На основе приобретенных сведений, возможно установить ожидаемый уровень спроса на продукцию магазина. Форма прогнозируемого уровня спроса на продукцию имеет следующий вид:

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

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, (%);

$K_{э}$  – 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:

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

Уровень удовлетворения спроса составляет 9,9 %.

Следует выделить, то, что исследование макроокружения считается неудовлетворительным при исследовании наружной среды компании. Компенсировать этот недостаток позволит исследование микросреды, и в

первую очередность, соперников сети спорт магазинов «ДЕКАТЛОН» г. Тольятти (Приложение И).

К более небезопасным конкурентам магазина «ДЕКАТЛОН» относятся магазины «Спортландия» и «Чемпион». Для исследования конкурентов возможно пользоваться способом согласно взвешенной оценке (см. табл. 11).

Таблица 11 - Исследование соперников согласно взвешенной оценке

Характеристики предприятия	«ДЕКАТЛОН»	«Спортландия»	«Чемпион»	Весовой коэффициент	Результаты		
					«ДЕКАТЛОН»	«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 согласно пяти бальной шкале. Из анализа сведений таблицы видно, что в первом месте по весомости данных компаний для покупателей стоит цена на осуществимый продукт. Второе место согласно значимости для потребителей захватывает качество товара, а на третьем месте – качество сервиса. Отталкиваясь из таблицы заметно, то что в магазине «Спортландия» наиболее невысокие цены, по этой причине он привлекает большую часть возможных покупателей магазина «ДЕКАТЛОН». Однако, по качеству товара проигрывает «Спортландия» «Reebok» и «Чемпион», таким образом, как в «Спортландия» реализуются в большинстве только турецкие товары, которые никак не различаются высоким качеством, а «Чемпион» и «ДЕКАТЛОН» закупают товары в РФ и других государствах там, где качество и дизайн на первом месте. По качеству обслуживания

лидирует «ДЕКАТЛОН». В нем каждый день функционируют по 3 высококвалифицированных продавца, которые работают с покупателями. А в торговых центрах конкурентов продавцы занимаются своими делами обращая внимания на покупателей, вошедших в магазин. Отталкиваясь из полученных, по взвешенной оценке, результатов, возможно отметить о лидирующей ситуации магазина «ДЕКАТЛОН» (4.33 балла) в сопоставлении с выбранными соперниками, однако нужно только расслабиться, как конкуренты опережат «ДЕКАТЛОН» в борьбе за возможных покупателей, потому что отставание соперников никак не большое по магазину «Чемпион» результат 3.47 баллов, а по «Спортландия» 2.99 балла.

Таким способом, единый показатель конкурентоспособности «ДЕКАТЛОН» согласно сопоставлению с главными соперниками «Спортландия» и «Чемпион» выше, и составляет 4,47, что превышает значения данных соперников в 1,18 и 0,99 в соответствии с этим.

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
	Низкая	Спортивные аксессуары

Рисунок 16 - Сетка FCB

В таком случае, этот товар находится в двух высших квадратах сетки, это говорит о том, что, приобретая одежду люди больше руководствуются разумом с высокой степенью участия в покупке, однако чувства представляют далеко не последнюю значимость. А спорт аксессуары

приобретаются в большей степени следуя эмоциям. Это означает, что при выборе товара на реализацию в «ДЕКАТЛОН» необходимо выбирать продукты высочайшего качества и модных нынешних тенденций.

Исходя из таблицы 11, можно сделать последующий вывод: согласно сравнению, с основными конкурентами магазин «ДЕКАТЛОН» никак не уступает по многим признакам (наличие филиалов, обеспечение дополнительных услуг, количество магазинов), а согласно ценовой политике в том числе и превосходит их. Для того чтобы увеличить собственную конкурентоспособность, магазину можно предпринять определенные меры. С целью потребителей кроме соответствия стоимости и свойства продуктов особенную значимость при выборе магазина будут исполнять и дополнительные условия, такие как: наличие парковки, возможность безналичной оплаты, местоположение магазина, предусмотренные системы бонусов. Учтя данные критерии, магазин «ДЕКАТЛОН» станет только лишь повышать свои позиции на рынке.

Проанализировав условия микро и макросреды, нам удалось узнать, то что макросреда формируется весьма активно, то что, в свою очередь, окажет позитивное воздействие на организацию. В микросреде было уделено особый интерес конкурентам магазина «ДЕКАТЛОН» и установлено, то что он никак не уступает им, а отчетливо держит свою позицию на равных. В случае если к существующим условиям дополнить определенные усовершенствования, в таком случае «ДЕКАТЛОН» уверенно сможет претендовать на позицию №1 в Тольятти.

Для рассмотрения значительных и незначительных сторон компании ООО «ДЕКАТЛОН», а также возможностей и угроз, с целью осуществления возможности оценки конкурентоспособного потенциала и конкурентоспособности компании, проведем SWOT-анализ.

Таким образом, критерий доступности заключается в этом, что предложение просто получить в удобном месте, в удобное время, без излишнего ожидания её предоставления. По этой причине непосредственно

магазины находятся в подходящем месте для потребителей. Помимо этого, организация работает без перерыва на обеденный перерыв и без выходных (7 дней в неделю).

То, что касается ожидания предоставления товара, то в этом случае руководство компании берет на себя все меры, для того чтобы не допустить скопления ожидающих покупателей (очереди).

Критерии – коммуникабельность, профессионализм, внимательность и приветливость предъявляют требования к обслуживающему персоналу, его знаниям и способностям, поведенческим поведением.

Конфиденциальность. Данный аспект заключается в этом, что на предприятие можно положиться, так как оно стремится угодить всем требованиям покупателей. В рамках особенности собственной работы и собственных возможностей ООО «ДЕКАТЛОН» стремится целиком исполнять просьбы потребителей. К примеру, в случае если потребитель не обнаружил на полках магазина или в интернет-магазине необходимый ему товар либо марку товара, в таком случае работники ООО «ДЕКАТЛОН» могут предложить оформить заказ и пообещать поставить данный продукт в удобные для потребителя сроки. Взаимодоверие покупателей организация стремится угодить также, придерживаясь закон о защите прав потребителей, а также реализуя товары отличного качества.

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

Безопасность – это гарантия того, что предоставляемые товары не несут с собой никакой угрозы или риска и не дают повода для беспокойства. Данный критерий непосредственно связан с качеством товаров, реализуемых в магазине ООО «ДЕКАТЛОН» и процессом производства услуги. Организация стремится закупать продукцию у непосредственных агентов, что дает возможность исключить риска поддельной продукции.

Ощутимость, заключается в осязаемых компонентах услуги, которые правильно отображают её качество. Здесь имеется в виду наружное и

внутреннее формирование магазина. Организация «ДЕКАТЛОН» постаралось сформировать приветливый дизайн помещений с присущей строгостью. Особенное внимание при данном уделяется чистоте как изнутри помещений, таким образом и на прилегающей территории.

Представление клиента. Критерий реализуется тем, что персонал ООО «ДЕКАТЛОН» стремятся к правильному осознанию потребности покупателя и каждому из них уделяют внимание.

Сильные стороны.

- 1) наличие стабильного спроса на реализуемую продукцию;
- 2) закрепление положительного имиджа в сознании потребителей;
- 3) территориальная близость к жилым домам, большой автодороге;
- 4) отсутствие наиболее сильных конкурентов;
- 5) реклама в виде светового короба;
- 6) структура торгово-своевременного и административного персонала;
- 7) доброжелательный подход к потребителям;
- 8) благоустроенные прилегающие к магазину территории, формирующие облик «ухаживаемости», заботы о эстетическом виде компании: наличие скамеек для развлечений урны для мусора вблизи с магазином, небольшого палисадника и газона.

Слабые стороны.

- 1) ограниченные торговые участки;
- 2) недостаточная высокая квалификация персонала;
- 3) ограничение допуска потребителей в торговый центр в период еженедельного проведения ревизии продолжительностью вплоть до 16 часов; возможности.

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

Угрозы.

- 1) неплатежеспособность потребителей;
- 2) высокая степень налогообложения;
- 3) возникновение наиболее сильного конкурента;
- 4) неблагоприятные демографические перемены.

На основе вышеперечисленных сведений, создаем матрицу SWOT, в которой проставляем сведения экспертных оценок парного совмещения композиций сильных, слабых сторон, возможностей и угроз.

Необходимо выделить, то что анализ условий производилась по шкале от  $-3$  до  $+3$ , окончательные оценки, вписанные в графах «итога» обозначают сумму баллов согласно столбцам и строкам. Непосредственно согласно итоговому значению характеристик возможно совершить заключения о желательной стратегии компании, опирающуюся на сильные стороны либо направленную на устранение недочетов, обнаруженных специалистами.

Итоги деятельности представлены в Приложении К.

Отметим позиции, обнаруженные SWOT-анализом, которые свойственны для компании ООО «ДЕКАТЛОН»:

- маркетинговая деятельность в совокупности с появляющимися способностями составляют более сильные позиции;
- вероятность расширения торговой площади, опирающаяся в комплекс значительных сторон компании может предоставить наиболее положительный результат;
- круглосуточный график деятельности в случае появления угроз из внешней среды может спровоцировать увеличение потерь и послужить причиной к ненужным экономическим результатам;
- присутствие неблагоприятной экономической ситуации, тянущей снижение покупательской способности, поддержка значительных сторон компании может послужить причиной к негативным экономическим итогам;
- вопрос ограниченности торговых площадей принимается решение возможностями расширения в следствии перепланировки;
- увеличение квалификации персонала автоматом перекрывает слабые

стороны компании и может благополучно предусматриваться как единственный из вероятных линий осуществления стратегии;

- узкие торговые площади и вероятные угрозы предполагают реальную опасность для функционирования предприятия;

- возникновение наиболее сильного конкурента при не своевременном укреплении слабых позиций способен значительно уменьшить долю рынка, завоеванную предприятием ООО «ДЕКАТЛОН».

ООО «ДЕКАТЛОН» считается абсолютно конкурентоспособным, в частности по уровню качества сервиса, комфортному расположению, присутствию бонусов, предоставлению дополнительных услуг (услуги центра диагностики), но организация в полном захватывает очень не доминирующее состояние на рынке согласно реализации спорт товаров, по этой причине с целью укрепления его конкурентоспособности следует, в первую очередь, отыскать пути уменьшения себестоимости, изменить его расценочную политику, использовать рекламу в период спада спроса на продукты, обеспечивать бонусы малоимущим слоям населения, подобрать оптимального поставщика, предоставляющего эластичную концепцию бонусов с учетом неизменного качества, установить наилучшее число резерва конкретных продуктов на складах.

### 3 Разработка рекомендаций по оптимизации внутренней среды

#### ООО «ДЕКАТЛОН»

##### 3.1 Мероприятия по оптимизации внутренней среды

#### ООО «ДЕКАТЛОН»

ООО «ДЕКАТЛОН», как любое торговое предприятие, реализовывает процесс товарного обеспечения. Существенное значение при проведении этого процесса обладает верный выбор партнера, его надежность и опыт сотрудничества.

В процессе изучения хозяйственной деятельности ООО «ДЕКАТЛОН» было проведено исследование поставщиков товаров. Организация использует услугами 4 основных поставщиков, при этом, основным поставщиком считается ООО «Спортландия», обеспечивающее 50,00% единого размера поставок. Второй согласно важности производитель - ЗАО «СпортИндустрия», покрывающий 22,20% поставок продуктов. На долю ООО «СпортЛидер» требуется 17,65% поставок и другие 10,07% поставок обеспечивало ООО «Дэммо». В течении последнего годы отмечалось значительное несоблюдение обстоятельств поставки продуктов предприятием ООО «Дэммо», в частности согласно срокам поставки. Этот производитель реализовывает снабжение ООО «ДЕКАТЛОН» преимущественно товарам для туризма и развлечений. Потребность этой категории продуктов обладает направленность к непрерывному увеличению, особенно в летний период.

Осуществление выборочного опроса покупателей ООО «ДЕКАТЛОН» позволило раскрыть недовольный спрос на товары для туризма и развлечений, размер которого в стоимостном выражении составила в 2017 г. 845,400 тыс. руб. Главной фактором недостатка стало отсутствие требуемого продукта на складе в период совершения покупки.

Таким образом, предполагается рекомендация согласно оптимизации величины товарных запасов, за счет замены поставщика ООО «Дэммо» на

ООО «СпортЛидер», с которым предприятие ООО «ДЕКАТЛОН» в 2017 г. закончило новый взаимовыгодный договор с гибкой концепцией поставок и оплаты. Замена поставщика обеспечит гарантии оперативного товароснабжения и пополнения величины товарных резервов компании, то что гарантирует в дополнение прироста выручки с продаж в объеме неудовлетворенного спроса, который в 2017 г. составил 984,40 тыс. руб. или 2,57%  $((89654,00+984,40)/89654,00*100)$ . Известно, то что цена доставки товаров у данных поставщиков схожа, т.е. совокупность расходов на транспортировку остается неизменной. Известно, что затраты на хранение товаров составляют в 2017 г. 29 тыс. руб. или 0,047%.  $(29/65412,00*100)$ , следовательно, дополнительные расходы на хранение товаров составят 0,44 тыс. руб.

Рассчитаем финансовый результат от внедрения данного мероприятия. Начальные сведения для расчета производительности представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Начальные сведения для расчета финансовой производительности от оптимизации величины товарных резервов в ООО «ДЕКАТЛОН» за счет замены 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 включает данные компании,

требуемые для расчета производительности предложенной рекомендации.

Расчет финансовой производительности от внедрения мероприятия представлен в Приложении Л.

Таким образом, согласно результатам внедрения рекомендации по оптимизации товарных запасов в ООО «ДЕКАТЛОН» за счет замены поставщика выручка от продаж возрастет на 954,40 тыс. руб. или на 3,57 %, валовой доход – на 241,41 тыс.руб., прибыль от продаж – на 285,39 тыс.руб. Ежегодный финансовый результат уже после внедрения рекомендации составит 268, 37 тыс. руб. Таким образом, предложенная рекомендация считается экономически-подходящей.

### 3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

Основой внутренней среды любой организации считается профессиональный условие, который включает такие движения, как взаимодействие менеджеров и работников; прием, подготовка и развитие сотрудников; анализ итогов работы и поощрение; формирование и сохранение взаимоотношений между сотрудниками и т.д. Количественные показатели работы отдела продаж и продавцов достигнутые поступления от продаж; получение выручки; объем продаж от возможного заказчика; объем продаж на фактического заказчика; число заказов за период; объем продаж новым покупателям; число новых покупателей.

Обратите внимание, что все эти показатели связаны с реализованной продукцией. Существуют и другие количественные показатели работы, которые включают: число контактов с покупателями; количество контактов на одного возможного заказчика; количество контактов на одного фактического заказчика.

Эти данные дают вероятность определить:

-соотношение между поступлениями от продаж и всеобщим числом контактов с клиентами;

-соотношение между выручкой и общим числом контактов с клиентами;

-соотношение между числом полученных заказов и общим числом контактов с клиентами (результативность общения).

Эти соотношения помогают получить результаты на следующие вопросы: Удалось ли продавцу добиться запланированного уровня продаж? Отражается ли достижение запланированного объема продаж от выручки? Не добился ли продавец или торговый представитель запланированного объема продаж путем предоставления клиентам необоснованно высоких скидок?

Уделяет ли продавец достаточно времени для работы с потенциальными заказчиками? В какой степени работа с потенциальными заказчиками оправдана по числу полученных от них заказов? Достаточно ли торговый представитель общается с потенциальными заказчиками в течение определенного времени? Достаточно ли у торгового представителя повторных контактов с заказчиками по разным категориям? Не уделяет ли продавец слишком много внимания заказчикам с низким потенциалом? Как число проведенных переговоров отражается на показателях продаж? Продавец исполняет план по объему продаж за счет большого числа маленьких заказов либо небольшого числа больших заказов? Является ли выручка с одного заказа достаточной для оправдания объема работы по заказчику?

Многие из перечисленных показателей указывают на допустимые поводы, по которым продавец может не достичь установленного для него объема продаж.

Возможно, продавец ленится, и следственно требуемого числа контактов с потенциальными заказчиками не происходит. Допустимо, показатель состоявшихся контактов абсолютно приемлемый, впрочем, их результативность (соотношение между объемом продаж и всеобщим числом контактов) довольно низкая. Это может свидетельствовать о недостатке профессиональной подготовки. Может быть, продавец слишком много

общается с непрерывными клиентами и не уделяет довольно времени потенциальным заказчикам.

#### Качественные показатели работы отдела продаж и продавцов

Менеджер по продажам также должен оценивать добротные показатели работы отдела продаж и продавцов. Это больше субъективная информация, и она может быть получена тогда, когда администратор по продажам отслеживает за работой работников. Для обнаружения добротных показателей работы применяются несколько параметров.

#### Навыки и знания по продажам:

- установление контакта с покупателем и углубление взаимопонимания.
- способность задавать верные вопросы и выявлять спросы.

#### Взаимопонимание с покупателем:

Насколько отлично покупатели воспринимают определенного продавца? Насколько покупатели удовлетворены обслуживанием, полученными рекомендациями, безопасностью работы продавца? Как зачастую покупатели жалуются на работу продавца? Организация работы. Ярус организации работы зависит от того, насколько отлично продавец исполняет следующие функции:

- готовится к общению;
- организует маршруты поездок, дабы затратить минимум времени;
- вносит последние метаморфозы в отчеты по покупателям;
- проводит обзор своей деятельности, дабы выявить недочеты и трудиться над их устранением.

#### Знание продукции:

- насколько отлично продавец знает свой товар, его потребительские свойства, выгоды, методы использования;
- насколько отлично продавец знает продукцию соперников, ее выгоды и методы движения;
- сильные и слабые стороны в собственном предложении и предложении соперников.

Сотрудничество и отношение к работе. Об этом качестве свидетельствует то, как работник реагирует на цели администратора по продажам, его предложения повысить показатели работы продавца

Обратите на эти показатели специальное внимание, так как именно по этим критериям вы сумеете оценивать свою работу и работу коллег. Практика работы показывает, что администраторы маленьких компаний усердствуют удерживать добротные показатели в голове, в то время как администраторы больших компаний, как правило, представляют их в больше официальном виде, скажем, в отчетах о продажах.

Для стабильного развития компании— повышения эффективности, необходима системная работа на еженедельной и ежедневной основе. Это звучит не так ободряюще, как, например, провести волшебный тренинг по продажам или заказать у сторонней компании «книгу продаж». У руководителей и без этого масса параллельных задач, на которые приходится отвлекаться. Но это еще полбеды — в распоряжении руководителя есть слишком большое количество инструментов, чтобы влиять на продажи.

Например: Маркетинговые материалы, маркетинговые исследования; Финансовая аналитика; Аналитика воронки продаж; Инструменты для повышения навыков продаж, переговоров, презентаций; Работа с материальной мотивацией и депремированием; Работа с нематериальной мотивацией; Консультанты, эксперты, друзья и знакомые из сферы продаж, которых можно использовать как консультантов; Оценка сотрудников, внедрение, тестирование, асессмент. Абсолютно непонятно, на что направлять свое внимание. Особенно с учетом того, что у среднего профессионального человека на четыре ошибочных решения приходится только одно более-менее удачное. Эффективность многих решений даже руководителю не представляется возможным оценить. Непонятно, насколько долговременный результат — это может дать. Обычные ошибки при повышении эффективности отдела продаж использовать всё и сразу это обычно не дает результата, потому что нет ни одного готового инструмента,

который бы сразу дал результат. Любой инструмент нужно доделывать, «допиливать напильником». Это некая болванка, из которой еще предстоит создать что-то работающее. Сосредоточиться на одном инструменте другой вариант, которым часто пытаются решить проблему — используют какой-то один инструмент повышения эффективности отдела продаж. Держа его на своем постоянном контроле и старательно ограничивая от каких-то левых, ненужных, дополнительных телодвижений, дополнительных инструментов. Это удобно, меньше стресса, но проблема в том, что у конкурентов просто продажи растут быстрее.

Делегировать ответственность за отдел продаж Третье, что пытаются делать люди в таких ситуациях, — делегировать ответственность за отдел продаж на кого-то еще. Это тоже дает не очень хорошие результаты, потому что, даже если этому человеку удастся получить какие-то удивительные результаты, то чаще всего результат его работы останется непрозрачным. И повторить это, а тем более улучшить, собственник бизнеса или ТОП-менеджер самостоятельно не сможет. Реальные причины неудач в повышении эффективности отдела продаж Очень часто развитие и вообще работа отдела продаж ведется бессистемно — идет поиск «волшебных таблеток» вместо методичного изучения причинно-следственных связей. Зачастую, в роли такой «волшебной таблетки» клиенты видят нашу компанию — UP business coaching. Но мы работаем системно на результат и предлагаем только работающие инструменты, которые, обычно подразумевают систематичную работу, «волшебной таблетки» у нас нет. А в основе этой проблемы лежит непонимание своей роли как руководителя. Роль руководителя — это повышение эффективности сотрудников благодаря более широкой, чем у менеджеров, картине по компании, опыта, навыка продаж, навыка выделять и развивать сильные стороны каждого сотрудника. Результат работы руководителя, на мой взгляд — это в первую очередь результаты работы его сотрудников. Как повысить эффективность отдела продаж практически во всех компаниях один и тот же основной пробел —

очень мало кому удастся построить систему, которая сделала бы отдел продаж не просто эффективным, а постоянно повышающим собственную эффективность.

Поэтому руководителям отдела продаж, коммерческим директорам, собственникам бизнеса, которые читают эту статью, немного переформулировать свою цель. Не просто «вырастить продажи», а построить систему, которая будет прозрачна и которая будет сама методично повышать собственную эффективность. Это нестандартная цель, и именно такая формулировка позволит людям максимально правильно понять свою роль как руководителя. Теперь более подробно разберем, какие есть инструменты для того, чтобы построить именно такую систему. Аналитика Суть аналитики в повышении осознанности связи действий с результатом. Это фундамент для построения эффективной системы, который позволяет сделать работу отдела продаж более прозрачной и принимать максимально точные решения. И оценивать эффективность многих инструментов, методик, стратегий, не говоря уже о сотрудниках. Есть множество разных аналитических показателей. Глубоко в них уходить не будем, но упомянем несколько ключевых групп показателей: Аналитика по воронке продаж — этапы сделки, конверсия с этапа на этап, общая и индивидуальная по менеджерам. В принципе, этих данных уже достаточно для того, чтобы очень многое сделать, понять и проанализировать; Многие идут дальше и проводят аналитику этапов цикла сделки, то есть среднюю длительность сделки и каждого отдельного этапа сделки.

Это позволяет увидеть количество звонков и разговоров между этапами, сколько времени проходит между переходом клиента с одного этапа сделки на другой. Такую аналитику можно внедрить как на основе CRM, так и просто с помощью отчетности; Еще более глубокий вариант — аналитика с учетом трудозатрат менеджеров на тот или иной этап. Вариант — аналитика на эффективность менеджеров; Есть отдельные, еще больше навороченные способы: анализ точек и причин оттока клиентов, аналитика по типам

клиентов и типам продуктов, аналитика по каналам привлечения клиентов. Но это уже более сложные виды. Что дает такая аналитика? На основе нее руководитель может выделить гипотезы для повышения эффективности отдела продаж. Что сложно сделать без аналитики? Без аналитики сложно провести тренинги по продажам, так как руководитель не сможет ни поставить бизнес-тренеру конкретную задачу, ни измерить эффективность обучения.

Сложно внедрять нематериальную или материальную мотивацию персонала по той же самой причине — непонятно, какой результат это даст. Очень сложно будет внедрить эффективное разделение труда отдела продаж на пресейл и сейл, или разделение на старшего и младшего менеджера, так как непонятно, каким образом это должно повлиять на эффективность. Внедрение системы регулярных мероприятий Цель этого инструмента — создание среды для более эффективного развития персонала. Предлагаемая система не отменяет необходимости классического планирования и отчетности менеджеров перед руководителем, просто с ними и так хорошо знаком любой руководитель, поэтому не вижу смысла заострять на них внимание. Внедрение системы регулярных мероприятий — дополняющий инструмент, который включает в себя: Ежемесячное формирование индивидуальных планов развития (сокращенно ИПР) менеджеров по продажам. ИПР подразумевает, что менеджер ставит собственные вдохновляющие цели в рамках компании и с помощью руководителя составляет план достижения этих целей: когда и каких показателей эффективности он планирует достичь, каким образом, какие навыки и каким способом для этого будет осваивать; Еженедельные мероприятия с сотрудниками отдела продаж. Когда у сотрудника возрастает вовлеченность, наиболее ценно направить его энергию в наиболее конструктивное русло. На таких мероприятиях — чаще всего они занимают не более одного-двух часов — руководитель может: Разбирать с сотрудниками аналитику продаж, показывая всем и каждому в отдельности ключевые точки роста; Разбирать

записи звонков и устраивать обмен опытом — менеджеры делятся друг с другом отдельными методиками в работе с клиентами; Устраивать деловые игры на рабочих ситуациях.

Это позволяет уже тот опыт, те методики, которые они предложили, превратить в рабочий навык; Устраивать мозговые штурмы, чтобы находить решения самых частых, самых важных проблем с клиентами. 3. Ежедневные 20–30-минутные планерки, на которых менеджеры выделяют ключевую задачу на день и ключевой навык для тренировки в работе с клиентами. Плюсы системы регулярных мероприятий Позволяет создать среду для более эффективного развития персонала за счет того, что в психологии называется «рефлексия», а в бытовой философии «ответственность» — способность осознавать связь своих действий с результатом. Например, если менеджеру с низкой рефлексией задать вопрос, что нужно, чтобы увеличить продажи в два раза, он будет оперировать внешними факторами — качественнее заявки, ниже цены, больше времени и прочее. Если тот же вопрос задать человеку с более высокой рефлексией, он ответит что-то в духе: мне нужно научиться преодолевать безразличие клиентов, шире и глубже выявлять потребности, лучше доносить ценность, поддерживать собственную работоспособность и прочее;

Позволяет организовывать высокоэффективный процесс обмена опытом. То есть не просто приобретение знаний, а осмысленное внедрение их в работу. Руководители, заказывающие тренинги по продажам, чаще всего жалуются на то, что результаты от обучения проходят бесследно в течение 1–3 месяцев. И приходится повторять все то же самое чаще и более изощренным способом, так как проблемы, по сути, остаются прежними — менеджеры все больше знают, но очень мало внедряют в практику; Такая система представляет собой некий бизнес-процесс повышения эффективности сотрудников отдела продаж, которым можно и нужно управлять и повышать эффективность самого процесса повышения эффективности. Но не обязательно находиться в нем постоянно. Например,

через какое-то время, когда подобная работа войдет в привычку сотрудников, руководитель может отказаться от участия сначала в ежедневных, а затем и в еженедельных мероприятиях, включаясь только время от времени для того, чтобы доработать сам формат. Таким образом, получается очень надежный фундамент для развития, который я очень мало у кого видел. А уже на такой фундамент можно очень эффективно насаживать все остальные инструменты: тренинги по продажам, и функциональное разделение труда, и внедрение CRM-системы, и мотивационные доски, и околматериальную мотивацию, нематериальную, соревнования и все остальное. Без фундамента внедрить эти вещи будет сложно — как только мы выключаем руководителя, тут же падают результаты, и все исчезает.

Эти два инструмента — аналитика и система регулярных мероприятий — позволяют сохранять имеющиеся результаты и динамику развития отдела продаж. Мы, UP business coaching, для наших клиентов оказываем услуги по повышению эффективности отделов продаж. Эффективнее это делать после любой совместно проведенной работы, например, по найму сотрудников — все клиенты с которыми мы работаем по этому направлению — наши постоянные клиенты. Но если вы видите, что можем быть вам полезны — запишитесь на диагностику, целевым клиентам она в нашей компании бесплатна.

Таким образом, в следствии рассмотрения внутренней среды ООО «ДЕКАТЛОН», в том числе, её профессиональной составляющей, степень квалификации продавцов был оценен, как 3 балла из 5 максимально вероятных. Таким образом, как работники этой группы напрямую реализовывают службу с покупателями, предполагается предложение согласно увеличению квалификации продавцов, с помощью проведения тренинга действующих продаж спорт товаров, который проводится в течение двух месяцев в г. Тольятти в ТЦ «Азурит».

Рассчитаем экономический результат от внедрения этого события. Исходные данные для расчета производительности представлены в таблице

13.

Таблица 13 - Исходные данные для расчета производительности от повышения квалификации сотрудников ООО «ДЕКАТЛОН», исполняющих напрямую обслуживание потребителей

Показатель	Обозначение	Величина	Источник информации
Выручка от продаж до внедрения рекомендации, тыс. руб.	$T_0$	69874,00	Данные предприятия
Себестоимость проданных товаров до внедрения рекомендации, тыс. руб.	$T_{зак.0}$	54896,40	Данные предприятия
Прирост выручки от продаж после внедрения рекомендации, %	$\Delta T_{п.в.р.}$	4,3	Данные предприятия
Управленческие и коммерческие расходы, тыс. руб. -условно-постоянные -условно-переменные	$ИО_0$ $ИО_{y-пост}$ $ИО_{y-пер}$	11547,46 6214,06 5784,40	Данные предприятия
Валовой доход до внедрения рекомендации, тыс. руб.	$ВД_0$	21478,6	Данные предприятия
Прибыль от продаж до внедрения рекомендации, тыс. руб.	$Пр_0$	9654,1	Данные предприятия

Вычисление финансовой производительности от внедрения мероприятия представлен в Приложении М.

Таким образом, согласно результатам внедрения рекомендации по повышению квалификации сотрудников ООО «ДЕКАТЛОН», исполняющих непосредственно обслуживание потребителей выручка от продаж возрастет на 1 530,275 тыс. руб. или на 2,5 %, валовой доход – на 474,915 тыс. руб., доход от продаж – на 321,83 тыс. руб. Ежегодный финансовый результат уже после внедрения рекомендации составит 456,22 тыс. руб. Таким образом, порекомендованная предложение считается экономически-подходящей.

Далее приведена сводная таблица финансовой производительности порекомендованных мероприятий согласно оптимизации внутренней среды ООО «ДЕКАТЛОН» (табл.14).

Таблица 14 - Сводная таблица экономической эффективности финансовой производительности порекомендованных мероприятий по оптимизации внутренней среды ООО «ДЕКАТЛОН»

Наименование мероприятия	$\Delta T_{об}$		$\Delta Pr$ , тыс. руб.	$\mathcal{E}_y$ , тыс. руб.	$\mathcal{E}_{год}$ , тыс. руб.
	тыс. руб.	%			
1. Оптимизация величины товарных запасов в ООО «ДЕКАТЛОН» за счет смены поставщика товаров	875,200	2,544	345,39	91,98	369,37
2. Рекомендация повышению квалификации работников ООО «ДЕКАТЛОН», осуществляющих непосредственно обслуживание покупателей	1624,275	3,5	478,83	147,39	587,22
Итого	2499,475	5,044	823,22	238,37	856,59

Проанализировав сведения табл.14, можно сделать заключение о том, что предложенные рекомендации приведут к увеличению выручки от продаж на 2499,475 тыс. руб. Рост доходы составит 587,22 тыс. руб. Общий ежегодный финансовый результат от внедрения предложенных мероприятий составит 856,59 тыс. руб. На основе сводной таблицы финансовой производительности предложенных мероприятий (табл.14) необходимо осуществить вычисление основных технико-финансовых показателей работы ООО «ДЕКАТЛОН» с учетом предложенных мероприятий, что представлено в табл.15. Анализ данных таблицы показал, что предложенные рекомендации благоприятно оказывают влияние на деятельность компании. Об этом

указывает повышение ключевых финансовых характеристик работы ООО «ДЕКАТЛОН».

Таблица 15 - Техничко- экономические показатели ООО «ДЕКАТЛОН», с учетом порекомендованных мероприятий

№	Показатели, ед. измерения	2017г.	После мероприятий	Абс. изменение	Темп роста, %
1	Выручка от продажи, тыс. руб.	69521	74521,74	2365,45	4,04
2	Себестоимость проданных товаров, тыс. руб.	50632,4	47512,55	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.	11236,5	11265,61	229,11	3,23
6	Уровень расходов на продажу (издержкостоемость), %	18,83	17,54	-0,29	-
7	Издержкоотдача	5,94	6,05	0,11	1,78
8	Валовой доход, тыс.руб.	20569,36	20463,9	896,30	4,18
9	Уровень валового дохода, %	31,03	31,08	0,04	-
10	Прибыль от продаж / финансовый результат, тыс. руб.	9654,1	892129	897,19	6,50
11	Уровень рентабельности продаж, %	14,21	14,54	0,34	-

Таким образом, прибыль от реализации, формирование, валовой доход увеличился на 4,04 %. Прибыль увеличилась на 6,5 %. Рост рентабельности составил 0,34 %.

В полном, предложенные рекомендации по совершенствованию управления внутренней среды благоприятно подействуют на работу ООО «ДЕКАТЛОН».

## Заключение

В процессе проведенной деятельности были выполнены последующие проблемы:

- пересмотрены теоретические основы изучения внутренней сферы торгового предприятия;
- проанализированы финансово-хозяйственную деятельность и положение внутренней сферы торгового предприятия;
- разработаны рекомендации согласно оптимизации внутренней среды торгового предприятия.

В следствии изучения теоретических аспектов оценки внутренней среды торговых компаний выполнены следующие заключения:

1. Под внутренней средой подразумевается экономический организм компании, содержащий управленческий механизм, ориентированный на оптимизацию научно-промышленной и производственно-сбытовой деятельности компании.

2. Главная задача рассмотрения внутренней среды компании – установление определенного и более полного набора её сильных и слабых сторон.

3. Ключевые способы выполнения рассмотрения внутренней сферы компании: SWOT–анализ, SNW-подход, технология с применением коэффициента условий успеха.

На основе анализа внутренней среды ООО «ДЕКАТЛОН» выполнены следующие заключения:

1) ООО «ДЕКАТЛОН» захватывает определенную нишу в торговой деятельности г. Тольятти согласно реализации спорт товаров. Целью работы, как и у каждого другого коммерческого предприятия, считается получение прибыли, с учетом удовлетворение нужд потребителей. Характерной чертой компании считается в таком случае, то что перечень продукта показан спорт товарами высокого качества, которые сформированы производителями

известных всемирных брендов.

2) На протяжении всего рассматриваемого этапа наблюдается увеличение ключевых экономических итогов работы ООО «ДЕКАТЛОН». Таким образом, увеличение выручки от продаж в 2017 г. согласно сравнению с 2016г. составил 45,6 %, валового дохода –53,8 %, рентабельности продаж – 4,8%.

3) Существенным минусом профессиональной составляющей внутренней среды считается низкий уровень квалификации продавцов (согласно итогам рассмотрения внутренней среды – 3 балла из 5-ти возможных)

В 2017 г. повышение длительности одного оборота товарных резервов на 55,581 дня вовлекло в обращение денежные ресурсы в размере 305,856 тыс. руб. Форсирование оборачиваемости товарных резервов обязано быть одной из первостепенных проблем компании, вследствие того, что повышение периода выражения приводит к повышению требуемого числа товарных резервов и вспомогательным затратам, а, следовательно, к ухудшению экономического состояния компании.

Завершение договора поставки с ООО «СпортЛидер», фирмы с более эластичной политикой поставок и оплаты, позволило ООО «ДЕКАТЛОН» повысить часть поставок, однако данный рост покупок никак не приводит к уменьшению расходов на получение продукта. ООО «ДЕКАТЛОН» необходимо изменить политику отношений с поставщиками продукта и подобрать более оптимального из них, то что несомненно поможет уменьшить расходы на покупки и вовремя дополнять товарные резервы с целью удовлетворение существующих потребностей покупателей.

В свойстве направлений по оптимизации внутренней среды торговой организации ООО «ДЕКАТЛОН» были предложены последующие советы.

1. Оптимизация величины товарных резервов в ООО «ДЕКАТЛОН» за счет смены поставщика продуктов. Согласно результатам введения данной рекомендации, в ООО «ДЕКАТЛОН» выручка от реализации 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. Ежегодный финансовый результат уже после введения совета составит 299,37 тыс. руб.

2. Рекомендация согласно увеличению квалификации сотрудников ООО «ДЕКАТЛОН», исполняющих напрямую обслуживание потребителей. В следствии введения рекомендации прибыль от реализации возрастет на 1530,275 тыс. руб. или на 2,5 %, валовой доход – на 474,915 тыс. руб., прибыль от продаж – на 321,83 тыс. руб. Ежегодный финансовый результат уже после внедрения рекомендации составит 456,22 тыс. руб.

Внедрение данных событий в практику хозяйствования ООО «ДЕКАТЛОН» даст возможность улучшить внутреннюю среду компании и повергнет к росту выручки от продаж на 2475,475 тыс. руб. Прибыль от реализации, выработка, валовой доход повысились на 4,04%. Доход увеличился на 6,5 %. Рост рентабельности составил 0,34%.

## Список используемых источников

1. Даноевская, М.С. Анализ деятельности предприятия [Текст]: практическое пособие/ М.С. Даноевская, А.В. Грачев. –М.: Издательство «ДелойСервис»,2017.
2. Гражданский Кодекс Российской Федерации. Части 1 - 4 [Электронный ресурс] : федер. закон от 30 нояб. 1994 г. № 51-ФЗ: (с изм. и доп. от 28.12.2016 г.) // Консультант Плюс: справ. правовая система. – Версия Проф. – Электрон. дан. – М., 2018.
3. Berkowitz, Eric N. Marketing. - Boston: Irvin, 2018.-752 p.
4. Doyle P. Marketing Management and Strategy. Hemel Hempstead: Prentice-Hall, 2018. – 321 p.
5. Kotler P. Marketing Management Analysis, Planning and Control. Hemel Hempstead: Prentice-Hall, 2017. – 542 p.
6. Авдошин, С.М. Информатизация бизнеса. Управление рисками [Текст] / С.М. Авдошин, Е.Ю. Песоцкая. - М.: ДМК Пресс, 2016. - 176 с.
7. Амблер Г. Практический маркетинг [Текст] / Г. Амблер. - СПб.: Москва, 2016- 398 с.
8. Финансово–хозяйственная деятельности предприятий: учебник / [В. И. Милишкин и др.]. – Москва: Инфра-М, 2015. – 615 с.
9. Карсофф Ю. Новая корпоративная стратегия. [Текст] / Пер. с англ. под ред. Каптутинского Н.Г. - Мск: 2016 г. – 416 с. Воеводин, Н. Прогнозирование закупок товаров в торговых организациях [Текст]/Н. Воеводин //Логистика сегодня. –2015. -№4. –С.48-56.
10. Экономика предприятия [Текст]: учеб. пособие для студ. вузов / А.В. Петросин, М.Ю. Вавилов, К.С. Сидоревич; под ред. М.С. Закриповой. – М.: Академия, 2017. – 327 с.
11. Ефросекин, Ю. Взаимодействие с поставщиками: коммерсанты и логисты[Текст]/Ю. Еросекин //Логистик & система. –2015. -№8. –С.35-44.
12. Чернышова, М. Применение логистической системы поставок

[Текст]/М. Чернышева//Логистика сегодня. –2018. -№6. –С.45-52.

13. Шумов, Е. План построения закупок и поставок[Текст]/М.Шумов//Вашпартнер–консультант. –2016. -№7. –С.22-30.

14. Чириков. К.В. Управление запасами торговых предприятий[Текст]/К.В. Чириков //Финансовый менеджмент. –2017.-№7.– С.42-56.

15. Марфасигин П., Майклин С. Основы маркетинговой концепции/ П. Марфасигин, С. Майклин. – М.: БуксБизнес, 2017. – 536 с.

16. Вдовин Я.В. К вопросу о разработке алгоритма стратегического позиционирования предприятий [Текст] / Я.В. Вдовин // Единство и идентичность науки: проблемы и пути решения: сборник статей Международной научно-практической конференции (8 февраля 2018 г., г. Тюмень). / в 2 ч. Ч. 1. – Стерлитамак: АМИ, 2018. – 252 с. – С. 113 – 116.

17. Вдовин Я.В. Систематизация принципов стратегического позиционирования предприятий [Текст] / Я.В. Вдовин // Проблемы внедрения результатов инновационных разработок: сборник статей Международной научно-практической конференции (7 февраля 2018 г., г. Оренбург). – Уфа: ОМЕГА САЙНС, 2018. – 183 с. – С. 76-78.

18. Вдовин Я.В. Стратегическое позиционирование как элемент стратегического управления предприятием [Текст] / Я.В. Вдовин // Проблемы взаимодействия науки и общества: сборник статей Международной научно-практической конференции, часть 1 (5 февраля 2018 г., г. Новосибирск). – Уфа: АЭТЕРНА, 2018. – 242 с. – С. 77-79.

19. Диассема Э. Предпринимательство и новые стратегии менеджмента. [Текст] / Пер. с англ. М.: «Финпресс», 2018. – 383 с.

20. Плихабенский, К.В. Основы менеджмента: учеб. для вузов / К.В. Плихабенский, И.А. Науменко. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономист, 2017. - 669 с.

21. Градовенко А.П. Антикризисное управление и тактика [Текст] / А. П. Градовенко. - СПб.: Спец. литература - 2018 г. - 510 с.

22. Дихтельев У., Хершсген Э. Практический маркетинг: учебное пособие / У. Дихтльев, Э. Хершсген. – М.: Кнорус, 2016. – 363 с.
23. Зубский К.Т. Стратегические и управленческие решения: теория [Текст] / А.Т. Зуб. - М.: Аспектριν ПРЕСС, 2018. -289 с.
24. Ингосстрах [Электронный ресурс] / СПАО «Ингосстрах». – Режим доступа: <https://www.ingos.ru>, свободный. – Загл. с экрана.
25. Информатизация и продвижение бизнеса [Текст] / А.М. Карминский, С.А. Карминский, В.П. Нестеров, Б.В. Черников; Под ред. А.М. Карминского. -2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 624с.
26. Информационные системы в экономике и управлении: Учебник [Текст] / Под ред. проф. В.В. Трюфелина. – М.: Высшее образование, 2016. – 480 с.
27. Канчавели А.Д. и др. Тактическое управление организационно-экономической стабильностью фирмы. Логистико ориентированное и проектирование бизнеса / А.Д. Канчавели, А.А. Колобов, И.Н. Омельченко и др. – М.: Изд-во МГУ, 2017. – 600 с.
28. Уткин Д. Стратегическое планирование [Текст] / Пер с англ. под общ. ред. КЭН Г.Б. Кочеткова. - М: Инфра - М, 2018. – 381 с.
29. Котлерин, Ф. Основы маркетинговой деятельности. 5-е европейское изд. [Текст] / Ф. Котлерин, А. Гари. - М.: Вильямс, 2018. - 752 с.
30. Котлер, Ф. Управление маркетинговыми коммуникациями [Текст] / Ф. Котлер. - М.: Экономика, 2018. – 653 с
31. Hidi S., Narackiewicz J.M. Motivating the corporately unmotivated: A critical issue for the 21st century // Review of Educational Research. 2017. No70(2). p. 151-179.
32. Irvin Derek. The Role of Tangible vs. Intangible Rewards in Strategic Recognition. – CoM, MIT, 2015. 197 p.
33. Shahnawaz Saqib. Impact of Tangible and Intangible Rewardson Organizational Commitment: Evidence from the Textile Sector of Pakistan //

American Journal of Industrial and Business Management. 2015. No5. p. 138-147.

34. Mosca M., Pastore F. Wage effects of recruitment methods // IZA Working Paper, 2016. 218 p.

35. Yakubovich V. Weak Ties, Information, and Influence: How Workers Find Jobs in a Local Russian Labor Market // American Sociological Review June 2015. pp. 408-421.

## 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 менеджерам)	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
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

## Приложение Г

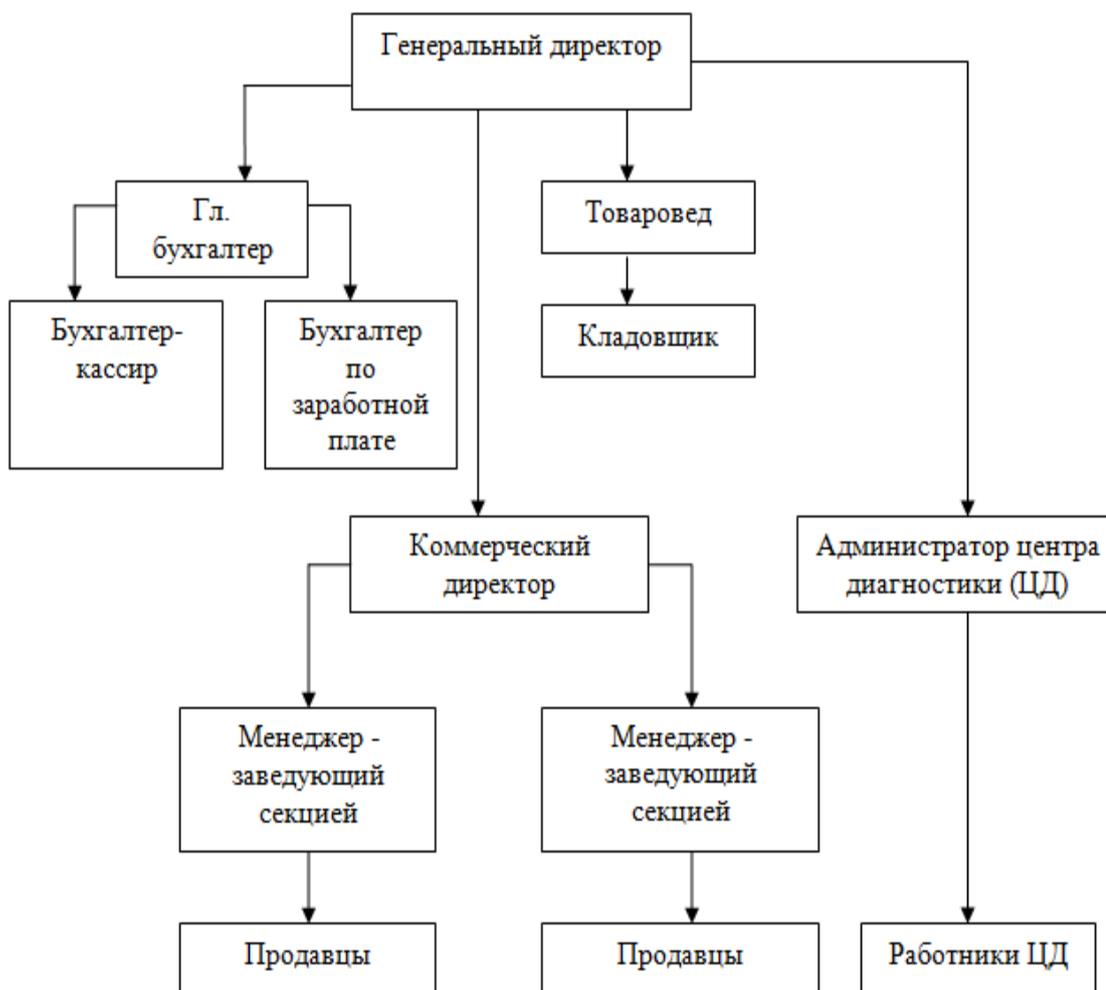
### Метод по взвешенной оценке.

Характеристики предприятия	Торговое предприятие	Конкурент №1	Конкурент №2	Весовой коэффициент	Результаты		
					Торговое предприятие	Конк-т №1	Конк-т №2

Сетка FCB

Степень участия в покупке	Разум		Эмоции
	Высокая		
	Низкая		

Организационная структура управления ООО «ДЕКАТЛОН»



Коэффициенты оценки эффективности управления персоналом

Коэффициент	Формула	Значение
Коэффициент рациональности разделения и кооперации труда	$K_{PK} = \frac{C_D}{C_O} \times K_D (1 - \Phi_H)$	$\frac{24}{34} * 0,98 \times (1 - 0,04) = 0,66$
Коэффициент организации рабочих мест по аппарату управления в целом	$K_{орм} = \frac{N_{пп}}{N_{общ}}$	$\frac{24}{34} = 0,71$
Коэффициент организации каждого рабочего места	$K_{1орм} = \sqrt{K_n \times K_{осн} \times K_{обс} \times K_{ум}}$	$\sqrt{0,9 \times 0,9 \times 0,85 \times 0,9} = 0,8$
Коэффициент регламентации деятельности между структурными подразделениями	$K_p = \frac{\Pi_y}{\Pi_{общ}} (1 - H_\phi)$	$\frac{6}{6} (1 - 0,02) = 0,98$
Коэффициент регламентации труда между работниками	$K_{p2} = \frac{D_p}{D_{общ}} (1 - \Phi_p)$	$\frac{24}{34} (1 - 0,02) = 0,69$
Коэффициент стабильности кадров	$K_{стк} = 1 - \frac{\Psi_y}{\Psi_c}$	$1 - \frac{6}{34} = 0,82$
Коэффициент трудовой дисциплины	$K_{тд} = 1 - \frac{D_n}{D_o}$	$1 - \frac{2}{31} = 0,93$
Коэффициент соотношения специалистов с высшим и средним образованием	$K_{свс} = \frac{C_{оф}}{C_{оп}}$	$\frac{1}{\frac{3,2}{\frac{1}{3}}} = 0,94$
Коэффициент квалификации работников	$K_{квр} = \frac{\Psi_{кр}}{\Psi_c}$	$\frac{28}{34} = 0,82$

SWOT-анализ торгового предприятия ООО «ДЕКАТЛОН»

	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
<b>Сильные стороны</b>				
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.Доброжелательное 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	
<b>Слабые стороны</b>				
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.Закрытие магазина на ревизию	0 0 -2	-2	-1 -2 -3 -1	-7
Σ	-1 +5 -4	0	-4 -5 -6 -3	

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

Показатель	Формула	Расчет
Увеличение выручки от продаж после внедрения рекомендации, тыс. руб.	$T_1 = \frac{T_0 * \Delta T_{н.е.р}}{100}$	$T = (61211,00 * 101,544 / 100 = 62156,200$
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.	$T_{закл1} = \frac{\Delta T_{зак} + T_{зак0}}{T_{зак0}} * 100$	$T_{закл.е.р} = (42214,40 * 101,544) / 100 = 42866,19$
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	$ИО_1 = З_{ед.} + ИО_{y-пост} + ИО_{y-пер.} * \Delta ИО_{y-пер.е.р}$	$ИО_1 = 5378,06 + 4923,40 * 1,01544 = 10377,48$
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.	$\mathcal{E}_{год} = \mathcal{E}_{yn} + \Delta Пр$	$\mathcal{E}_{год} = 82,98 + 216,39 = 299,37$

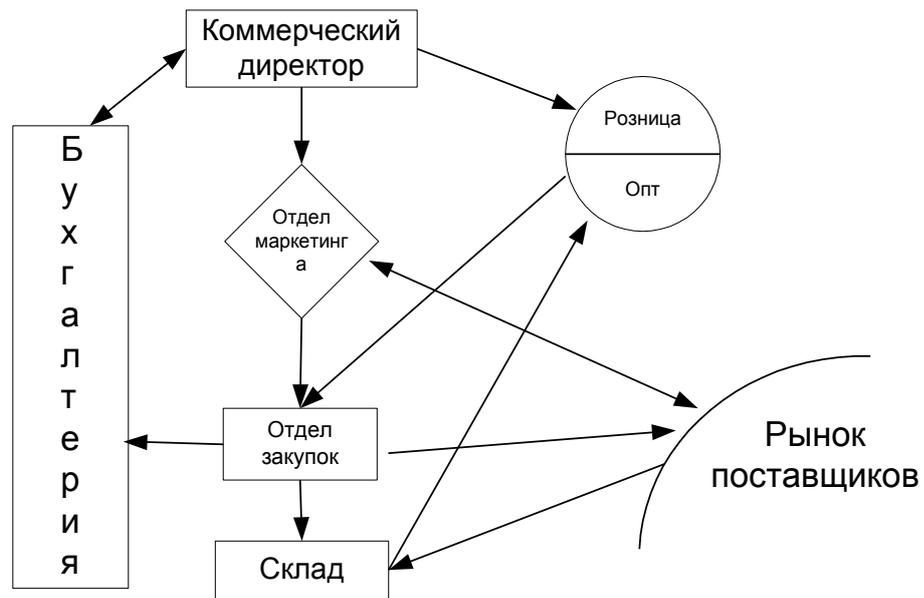


Рис.1 –Схема взаимосвязей структурных подразделений ООО «ДЕКАТЛОН» при осуществлении закупочной деятельности

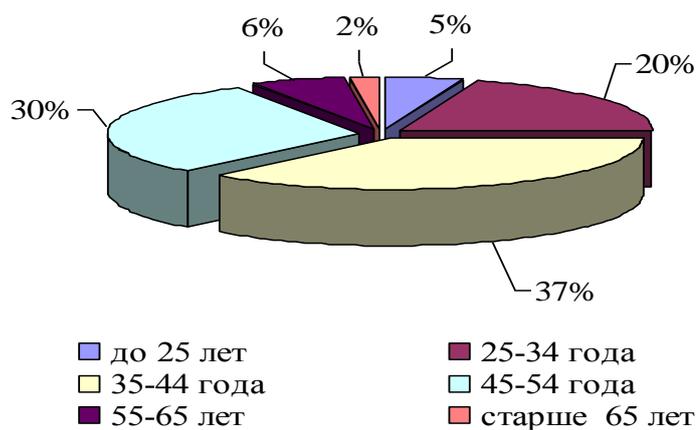


Рис. 6 - Структура покупателей спортивных товаров по возрастному критерию (2018)

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

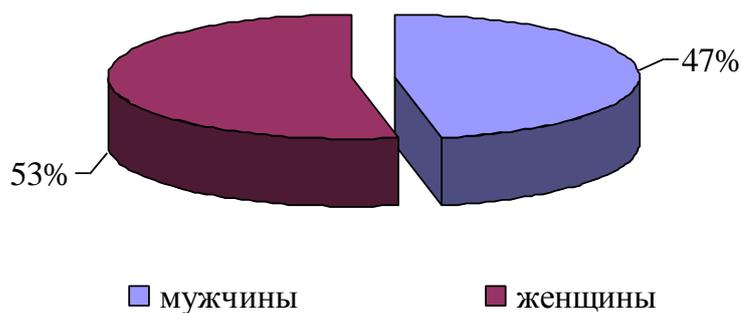


Рис. 7 - Структура покупателей спортивных товаров по половому критерию (2018)

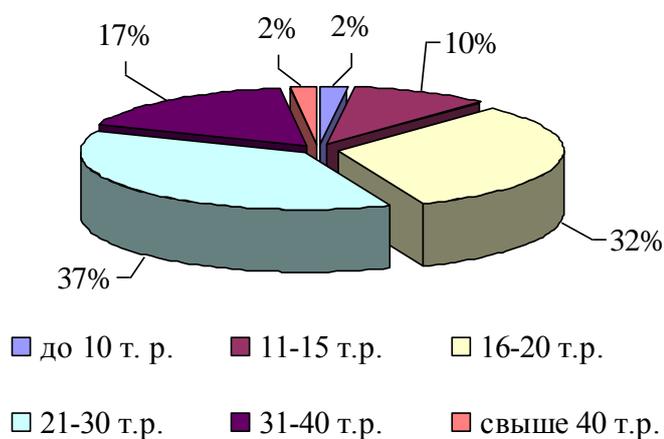


Рис. 8 - Структура покупателей спортивных товаров по уровню дохода на одного члена семьи (2018)

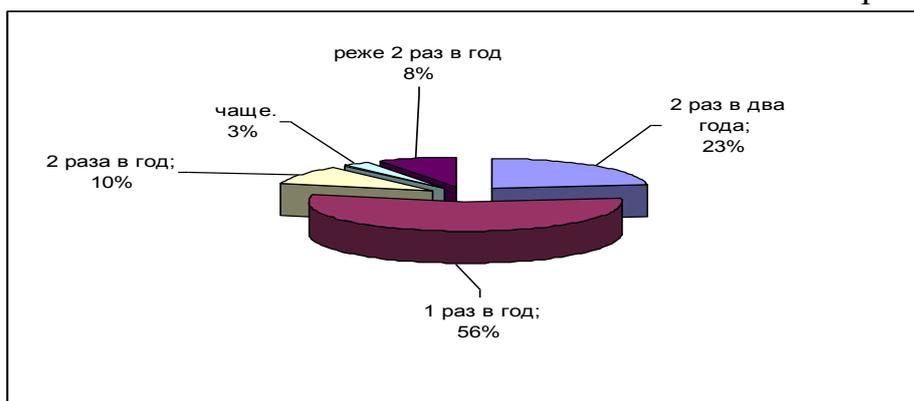


Рис. 9 - Структура покупателей спортивных товаров по частоте потребления спортивных товаров

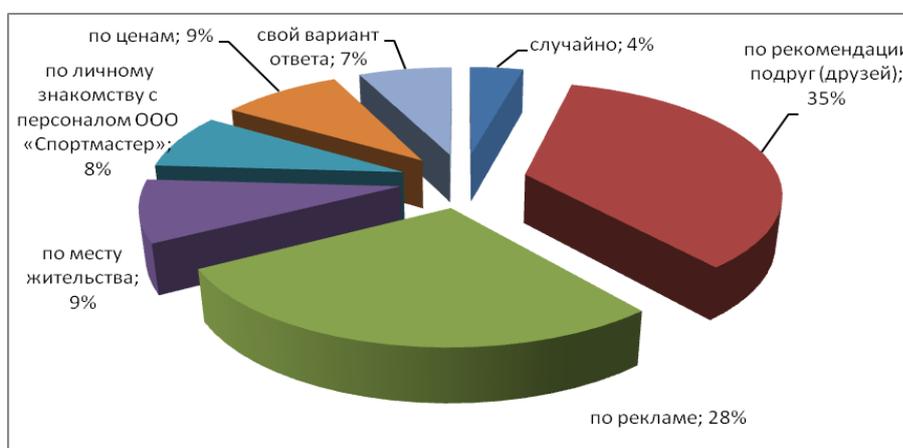


Рис. 10 - Структура покупателей спортивных товаров по критериям выбора магазина спортивных товаров

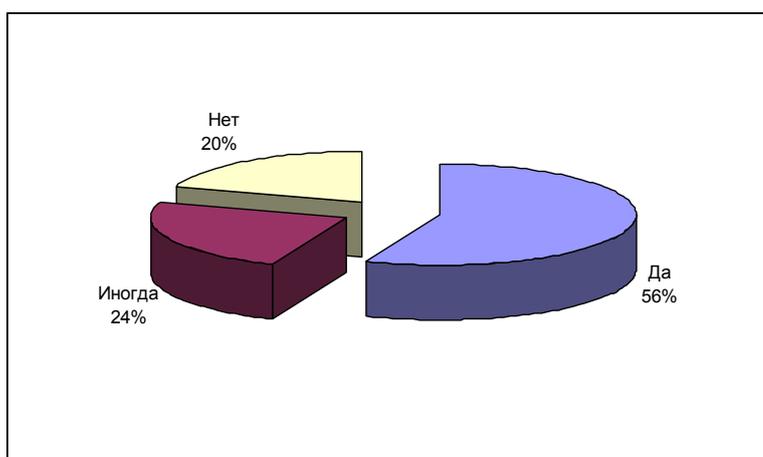


Рис. 11 - Структура покупателей спортивных товаров при ответе на вопрос «Часто ли Вы обращает внимание на рекламу?»

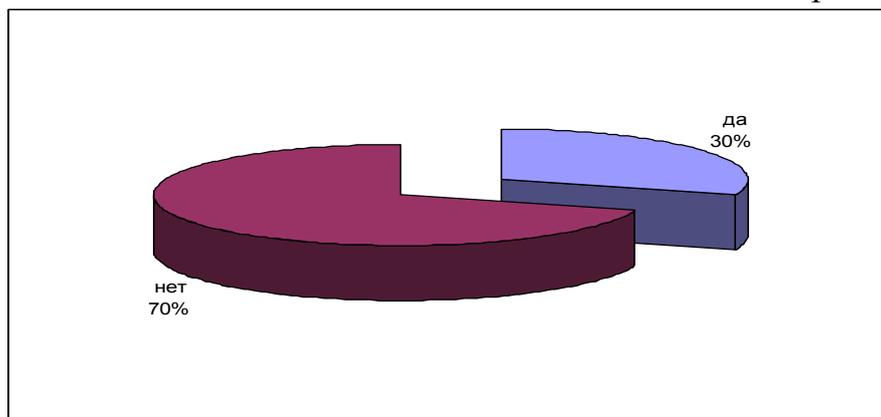


Рис. 12 - Структура покупателей спортивных товаров при ответе на вопрос «Можете ли Вы описать рекламу ООО «ДЕКАТЛОН»?»

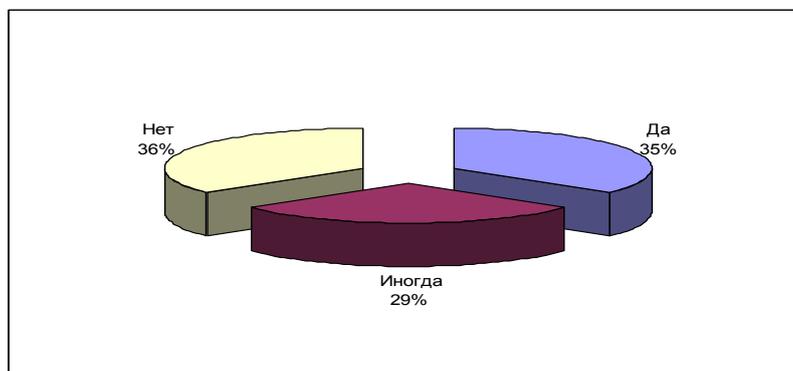


Рис. 13 - Структура покупателей спортивных товаров при ответе на вопрос «Предоставляет ли Вам рекламное объявление полную информацию о спортивном магазине и предлагаемых товарах?»

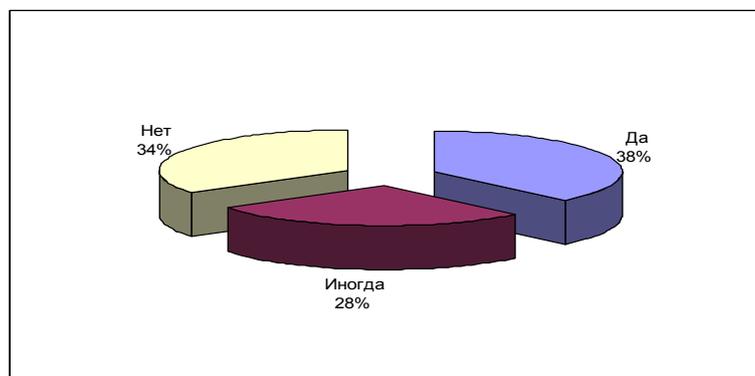


Рис. 14 - Структура покупателей спортивных товаров при ответе на вопрос «Является ли для Вас понятным содержание рекламы?»

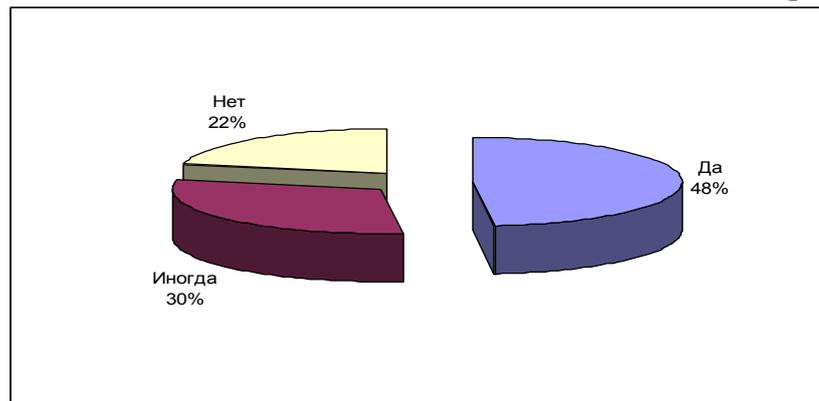


Рис. 15 - Структура покупателей спортивных товаров при ответе на вопрос «Доверяете ли вы печатной рекламе?»