

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

Департамент магистратуры (бизнес-программ)

(наименование)

38.04.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки)

Экономика и управление организацией

(направленность (профиль))

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

на тему: «Разработка и обоснование мероприятий по повышению
эффективности деятельности компании на примере ООО «ФПС-АВТО+».

Студент

К.В. Чагайдак

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Научный
руководитель

канд. экон. наук, доцент Д.А.Константинович

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

Тольятти 2020



Росдистант
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

Оглавление

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические основы эффективности деятельности компании.....	11
1.1 Основные показатели эффективности деятельности предприятия.....	11
1.2 Анализ ассортимента и структуры продукции.....	16
1.3 Направления повышения эффективности деятельности предприятия.....	21
Глава 2. Анализ эффективности деятельности ООО“ФПС-АВТО+”.....	28
2.1 Организационная характеристика компании ООО “ФПС-АВТО+”.....	28
2.2 Анализ технико-экономических показателей деятельности компании ООО “ФПС-АВТО+”.....	30
2.3 Анализ факторов, влияющих на эффективность деятельности предприятия ООО “ФПС-АВТО+”.....	33
2.4 Анализ ассортимента и структуры реализуемой продукции ООО “ФПС-АВТО+”.....	42
Глава 3. Разработка рекомендаций по повышению эффективности деятельности компании ООО “ФПС-АВТО+”.....	57
3.1 Комплекс мероприятий по повышению эффективности деятельности компании ООО “ФПС-АВТО+”.....	57
3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий.....	68
Заключение.....	74
Список используемой литературы.....	76
Приложение А Бухгалтерский баланс.....	81

Введение

В последние годы существенное влияние на финансовые результаты деятельности предприятия, оказывали такие факторы как технические и экономические. При переходе с централизованного управления на рыночные отношения, многие предприятия-монополисты, которые имели государственную поддержку, а так же постоянных потребителей смогли перейти с наименьшими затратами, не меняя стратегии. Другим предприятиям для того чтобы существовать в конкурентных условиях, необходимо поменять стратегию, расширить сбыт продукции в новых регионах и обязательно изменить тактику своей работы для освоения и завоевания доли рынка.

Для развития рыночных и производственных программ, предприятиям пришлось искать новые инвестиции, так как остались без государственного финансирования. Многие предприятия как выяснилось, оказались несостоятельными и неподготовленными, чтобы адаптироваться к рыночным изменениям.

В последнее время в обществе и в экономике в целом, происходят процессы всемирной экономической, политической, интеграции и унификации, которые оказывают большое влияние на функционирующие субъекты сферы торговли. Совершенствование системы продаж, связано с решением этой задачи. Достигнуть целей необходимо при помощи эффективного анализа, руководством персонала, планированием деятельности, а так же использованием и контролем внутренних ресурсов предприятия.

Залог конкурентоспособности бизнеса являются единые аспекты построения системы продаж. Управление продажами на заключении анализа ритмичности и сезонности содержит конкретную специфику, которая

связанна с масштабами предприятия, географией, рыночными сегментами, а так же организационной структурой.

Финансовые результаты в условиях рыночной экономики выражаются в производственной, финансовой и инвестиционной деятельности.

Прежде всего, во главе высокой эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия ставят, эффективную систему технико-экономического обоснования, позволяющая улучшить перемещение материальных потоков, уменьшить денежные издержки, трудовые ресурсы, сократить неэффективную численность персонала. Эта система позволит предприятию повысить прибыль и эффективность, а так же позволит брать на себя оперативные управленческие решения по всем параметрам финансовой производственно-экономической и инвестиционной деятельности.

Не всегда, стремление к повышению эффективности предприятия, отражает стратегическое будущее производства, считается что правильное увеличивать темпы роста. Чтобы добиться экономической эффективности производства, необходимо чтобы предприятие выделяло достаточное количество ресурсов для организации управленческих и производственных изменений. Экономический эффект, а так же темпы роста финансовых показателей должны быть выше конкурентов, тогда можно говорить о том, что предприятие эффективно.

Для того чтобы проводить работы, нацеленные на стратегическое развитие, данный подход мотивирует на поиск новых решений и увеличивает конкурентоспособность производства. Большое значение имеет, то чтобы структурное подразделение было занято поиском улучшения и повышения своей экономической и финансовой эффективности, если недостаточно работает одно из них, то в целом предприятие не сможет увеличить свои показатели.

Чтобы повысить эффективную деятельность предприятия и увеличить ее прибыль, есть несколько способов. Первое это снижение затрат, путем сокращения издержек, оптимизация производства и сокращение персонала.

Второе - обновление всего производства, а так же процессов, которые позволяют улучшить производительность труда, снизить объемы перерабатываемого сырья и отходов. Третье - Организационная система, которая способна изменять структуру управления, принципы обслуживания и коммуникация с клиентами. И четвертая, усилить роль маркетинга, когда стоит задача максимизации объемов, сбыта товара и увеличение новых возможностей для производства.

В компании вся система управления должна быть построена так, чтобы сотрудники на любом уровне выступали сами с инициативой, которая приведет к повышению экономической эффективности. Часто комплексные мероприятия, повышающие эффективность, затрагивают все сферы деятельности, такой системный подход называют синергетическим эффектом.

Благодаря внедрению новых технологий и установку модернизированного оборудования, практически всегда приводит к сокращению персонала. Задачей персонала является максимальная отсрочка подобных изменений, они могут приводить экономические аргументации, так как не захотят остаться без работы. Со стороны законодательства, процесс увольнения персонала жестко регламентируется, если нарушается закон, то предприятие несет дополнительные издержки, что снижает показатели финансовой деятельности.

Для того чтобы избежать и не допустить этого, нужно сделать систему оповещения персонала о нововведениях и преобразованиях, продемонстрировать положительные моменты от внедрения изменений.

Трудности могут возникнуть из-за недостаточного финансирования, отсутствие инвестиционного источника или недостаток системы стратегического планирования и аналитики в организации за предыдущие года осуществления работ.

Решающее место среди всех факторов повышения эффективности, а так же увеличение процессов развития и расширения производства принадлежит

денационализации и приватизации экономики, НТП, усиление человеческого потенциала и личностного фактора.

Для того чтобы достигнуть экономической эффективности, понадобится проведение масштабных и системных работ. Невозможно, исключить привлечение других специалистов, которые помогут сэкономить время на внедрение изменений.

Способствование продвижению предприятия на рынке позволит повысить эффективность производства за счет проведения комплекса мероприятий таких как: улучшение показателей качества продукции, внедрение новых технологий и сокращение затрат.

Актуальностью данной тематики для автомобильной компании в современных условиях автомобильного рынка в городе Тольятти обусловлена тем, что новый – 2016-й – год начался с полупустых шоу-румов и переписанных ценников, прибавивших, по сравнению с сентябрем 2015-го года (когда начался резкий рост валютных курсов), по 10-15%. К апрелю 2016-го года цены, в среднем, выросли на 20%, после чего ситуация стабилизировалась.

Для любого коммерческого предприятия, проблема повышения финансовых результатов одна из важных, так как именно в нем заключается итог хозяйственной деятельности, выраженный в денежном эквиваленте. В процессе образования предпринимательской деятельности в отчетном периоде образуется финансовый результат, который указывает на увеличение или снижении стоимости собственного капитала предприятия. Часто, повышение финансовых результатов, говорит о том, как увеличить прибыльность предприятия, реализовать запланированные показатели, осуществить инновацию, а так же повысить эффективность деятельности предприятия.

Качественные показатели выпускаемой продукции, оказанием услуг, уровнем спроса на данную продукцию или услугу, определяются финансовыми результатами деятельности предприятия, по сколку основная

масса в составе составляет прибыль (убыток) от реализации продукции (работ, услуг).

Уровень рентабельности и полученная прибыль характеризует финансовые результаты деятельности предприятия. Значение прибыли в условиях рыночной экономики велико. Снижение затрат на производство, увеличение объема производства необходимой потребителю, мотивирует предприятие к получению максимальной прибыли. Удовлетворение общественных потребностей, при развитой конкуренции, достигается целью предпринимательства. Для предпринимателя экономический эффект служит сигналом, который указывает, где добиться увеличения прироста стоимости, и стимулировать инвестиции в эти сферы.

Тема является актуальной на сегодняшний день, т.к. финансовый результат отражает конечную деятельность организации, а эффективность функционирования любой организации в значительной степени зависит от ее способности приносить необходимую прибыль.

Степень научно разработанности проблем, составляющих предмет исследования показывает наличие многих нерешенных проблем связанных с повышением эффективности деятельности компании. Существует обширная литература охватывающая вопросы сущности и основных показателей эффективности деятельности компании, анализа ассортиментности и структуры продукции, а так же анализа ритмичности работы компании и оценка сезонности продаж.

Научный и практический интерес представляет разработка аспектов построения системы продаж, которая является гарантией конкурентоспособности бизнеса. Управление продажами методом анализа сезонности и ритмичности, связанная с его организационной структурой, сектором рынка и территориальной деятельности имеет определенную специфику.

Вопросы, связанные с анализом реализации продукции: Жиделева В.В., Каптейн Ю.Н., Коробкин, А. З., Лопарева, А. М., Прыкина, Л. В., Чалдаева,

Л. А. , Шаркова, А. В., Медведев, В. П., Иванова, Т. Ю, Дубровин, И.А. и др. Данные авторы исследовали различные методы формирования конкурентоспособности субъектов во внешней и внутренней среде, но не выявлены конкретные особенности обеспечения для организаций современного рынка торговли.

Литература охватывающая вопросы сущности и основных показателей отражаются в работах и публикациях Г.В. Савицкая,, О.К. Филатов, В.В. Ковалев, В.Д . Грибов, И.П. Воробьев, Выварец, А.Д.. Изучение и анализ литературы показывают, что решение указанной проблемы, осуществляется за счет совершенствования различных элементов единой системы.

Целью научной исследовательской работы является разработка рекомендаций по повышению эффективности деятельности предприятия ООО “ФПС-АВТО+”.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические основы эффективности деятельности на предприятии.
2. Проанализировать финансово-хозяйственную деятельность ООО “ФПС-АВТО+”
3. Провести анализ реализации продукции.
4. Разработать рекомендации по повышению эффективности деятельности предприятия.
5. Провести экономическую оценку предложенных рекомендаций.

Объект исследования: ООО “ФПС-АВТО+” занимающееся реализацией автомобильных запчастей.

Предмет исследования: оценка и повышение эффективности деятельности ООО “ФПС-АВТО+”.

В работе были использованы следующие методы исследования:
«-абстрактно-логический метод, который позволил раскрыть теоретические аспекты оценки финансового состояния и финансовой

устойчивости, определить основные характеристики процессов и явлений, происходящих в этой сфере;

- системно-структурный метод использован для анализа финансового состояния и выявления структурных изменений;

- применение экономико-математических и экономико-статистических методов позволило определить тенденции развития организации, оценить их динамику, выявить диспропорции и противоречия, прогнозировать их дальнейшее развитие и методы повышения финансовой устойчивости организации».

Научно исследовательская работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников, таблиц, рисунков, приложений.

В первой главе рассмотрены теоретические основы эффективности деятельности на предприятии, основные показатели эффективности деятельности фирмы, анализ ликвидности и платежеспособности предприятия и анализ ритмичности работы предприятия и оценка сезонности продаж

Вторая глава посвящена анализу эффективности деятельности ООО «ФПС-АВТО+», анализу ликвидности и платежеспособности, анализу ассортимента и структуры реализуемой продукции и анализу ритмичности работы предприятия и оценка сезонности продаж.

В третьей главе предложен комплекс мероприятий по повышению эффективности деятельности ООО «ФПС-АВТО+» и рассчитана их экономическая эффективность и срок окупаемости.

Научная новизна работы заключается в теоретическом обосновании и разработке практических рекомендаций по повышению эффективности деятельности компании в условиях глобализации и интеграции общественных процессов.

Элементами научной новизны обладают следующие результаты, выявленные автором в процессе исследования:

1. На основе комплексного исследования теоретических систем эффективности хозяйственной деятельности компании осуществлена разработка методической базы оценки и повышения эффективности хозяйственной деятельности по поставке автозапчастей.
2. Разработана новая стратегия развития продукта предполагающая реализацию новых товаров на существующих рынках, существующим потребителям.
3. Выявлены инструменты повышения эффективности деятельности компании за счет самостоятельного SMM продвижения.
4. Разработан метод повышения эффективности компании за счет открытия интернет магазина, а также продвижения в социальных сетях.

Практическое значение результатов исследования заключается в возможностях использования и применения большинства его методов в практике управления компании по поставке автозапчастей. В процессе проведения исследования автором была комплексно исследована деятельность компании по поставке автозапчастей в условиях глобализации и интеграции общественных процессов.

Результатом работы являются выводы, полученные в процессе анализа деятельности предприятия и дающие заключение об эффективности финансового управления предприятием, а также конкретные рекомендации по повышению эффективности “ФПС-АВТО+”.

Практическая значимость научно-исследовательской работы обусловлена тем, что содержащиеся в нем выводы, предложения и экономически обоснованные рекомендации, позволяют повысить прибыльность и улучшить финансовое состояние предприятия.

Глава 1. Теоретические основы эффективности деятельности компании

1.1 Основные показатели эффективности деятельности предприятия

Результатом деятельности компании в денежном эквиваленте характеризует абсолютный показатель – экономический эффект. А соотношение полученного результата и затрат, которые использовались для получения необходимого эффекта в свою очередь называют экономической эффективностью.

Экономическим эффектом является различие между результатами хозяйствующего субъекта и затратами на их получение для изменения условий деятельности. В таблице 1.1 представлена характеристика данных категорий.

Таблица 1.1 Характеристика экономических категорий

Наименование категорий	Определение экономической категории	Экономический процесс
Эффект	Результат, следствие каких либо причин, действий	Процесс влияния того или иного фактора экономической системы на входе, который приводит к определенным результатам на выходе.
Результат	Окончательный итог последовательности действий, которые могут быть выражены качественно или количественно.	Итоговый индикатор, который можно определить при помощи различных показателей.
Результативность	Степень реализации запланированной деятельности и достижения результатов	Концентрация внимания по мере соответствия итогового показателя потребностям и задачам общества.
Эффективность	Связь между полученным результатом и задействованными ресурсами	Использование ограниченных ресурсов с наибольшим результатом в рамках экономической системы.

Показатели рентабельности производства по отношению к общим затратам и используемым ресурсам называются экономической эффективностью. Если первый индикатор выше второго компонента, то цели были достигнуты, все потребности выполнены.

Результат предприятия – это важный элемент для определения его эффективности, необходимо различать:

- конечный результат процесса деятельности (отражает материальный результат процесса в натуральных и денежных формах);

- конечный экономический результат предприятия или другой интегрированной структуры как независимая связь в экономике. Суть производительности предприятия интерпретируется большинством экономистов как максимизация результатов в интересах общества при минимизации издержек.

При выборе экономических или личных определенных способов и методов удовлетворения потребностей в необходимых продуктах следует основываться на минимизации социальных издержек на оплату труда, т. е. на достижение этих затрат с максимальным экономическим эффектом.

Объективная необходимость в максимальной экономической эффективности социального труда обуславливается в значительной мере тем, что социальные потребности почти в любом промежутке времени превышают существующие в распоряжении общества ресурсы - трудовые, финансовые и материальные. Из этого следует, что сущность продуктивности и результативности, заключается в необходимости при данных ресурсах, способом всемерной финансовой эффективности обеспечивать в максимальной степени, увеличивающиеся социальные потребности.

Количественная обусловленность и сущность критерия отражаются в определенных принципах эффективности производственно-хозяйственной и иной деятельности хозяйствующих субъектов.

Сущность эффективности состоит в потребности достижения цели производственно-хозяйственной деятельности предприятия с минимальными издержками общественного труда или временного периода.

Непосредственно, от характера рабочего процесса производительность может принимать форму технической, экономической и социально-экономической эффективности. Техничко-экономические аспекты эффективности определяют формирование ключевых условий производства и эффективность их использования.

Каждый менеджер, особенно топ-менеджер, должен взглянуть на бизнес-стратегию и получить ответы на вопросы: какая общая ситуация в компании, правильно ли идет развитие бизнеса, какие задачи следует учитывать в качестве приоритетов, какие условия и факторы представляют угрозу.

Российский бизнес уделяет недостаточно внимания вопросам совершенствования управления предприятиями. Между тем именно эффективное управление может привести к кардинальному снижению себестоимости продукции, сделает ее конкурентоспособной и позволит российским компаниям успешно осваивать любые рынки.

В условиях рыночных отношений центр экономической деятельности сводится к основному звену экономики - к предприятию. Это предприятия, производящие товары, которые необходимы обществу в целом, предоставляющие разнообразные услуги. Непосредственно, на предприятиях сконцентрированы грамотный и квалифицированный кадровый состав, на этом месте решаются вопросы эффективного применения и использования ресурсов, применение современного оборудования и технологий, для получения высококачественных товаров и услуг.

Разделение показателей зависит от анализа. Например, показатель себестоимости продукции в одном случае можно учитывать как оценочный, определяющий достигнутый уровень расходов труда, а в противоположном

случае его можно рассматривать как затратный, который дает возможность определить необходимую сумму расходов при оказании услуг.

Расширение, формирование, развитие, а так же повышение конкурентоспособности и самофинансирования, представляет собой итоговый результат деятельности компании или положительную разницу между суммарными доходами, по-другому прибыль.

Для обязательного сравнительного анализа и оценки финансового состояния предприятия используют показатель рентабельности, который позволяет дать оценку финансовым результатам компании.

Дополнительно для определения эффективности деятельности предприятия применяется система показателей, представленная в таблице 1.2. [31, с.305]

Таблица 1.2 Система показателей эффективности деятельности предприятия

Показатель	Формула расчета	Характеристика
Производительность труда		
Выработка	$Vч=Q_{тп}/ч$	Отображает количество произведенной продукции за единицу рабочего времени.
Трудоемкость	$T = 1/V$	Величина, обратная выработке, определяющая затраты труда на производство единицы продукции
Показатели использования основных фондов		
Фондоотдача	$ФО= В/ОС$	Отображает количество произведенной продукции в расчете на 1 руб. основных производственных фондов.
Фондоемкость	$ФЕ = ОФ / ВП,$	Отображает стоимость основных фондов производственных фондов в расчете на 1 руб. реализованной продукции.
Фондовооруженность	$Фв = Фср. / Чр$	Определяет снабженность сотрудников предприятия основными производственными фондами.
Коэффициент интенсивности использования оборудования	$Ки=Пф/Пт$	Определяет эффективность применения оборудования.
Показатели использования оборотных средств		
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	$Коос=Vр/Оср$	Указывает, какое количество оборотов осуществили оборотные средства за рассматриваемый промежуток.
Коэффициент закрепления оборотных средств	$Кз=СО/В$	Определяет сумму оборотных средств, которые приходится на 1 руб. выручки от реализации.

Продолжение таблицы 1.2 Система показателей эффективности деятельности предприятия.

Длительность одного оборота	$D = T / K_{об}$	«Показывает, за какой срок предприятие возвращаются его оборотные средства в виде выручки от реализации продукции».
Материалоемкость продукции	$M_e = M_z / Q$	Определяет суммарный расход всех материальных ресурсов на производство единицы продукции.
Показатели рентабельности		
Рентабельность услуг	$R_{прод} = П / C * 100$	Эффективность затрат, произведенных предприятием, на производство и реализацию услуг.
Рентабельность продаж	$ROS = Пп / B * 100$	Характеризует прибыльность производственной деятельности предприятия за определенный период времени
Рентабельность имущества предприятия	$ROA = П / A_{ср} * 100$	Прибыль предприятия с каждого вложенного рубля в активы.

Таким образом, на основании вышеизложенного можно сделать вывод, что показатели прибыли и рентабельности считаются основным в оценке эффективности предпринимательской деятельности компании.

В рыночных условиях качество услуг имеет большое значение, так как качество сильно воздействует как на конкурентоспособность услуг, так и на рост цен. Таким образом, увеличивается объем продаж, следовательно, это ведет и к росту прибыли.

Таким образом, можно сделать вывод, что с целью развития компании в условиях высокой конкурентной среды необходимо, чтобы управляющий видел результаты всех видов деятельности для того чтобы создать и сформировать систему взаимосвязанных показателей, отражающих степень достижения целей предприятия.

1.2 Анализ ассортимента и структуры продукции

Многие предприниматели ошибочно полагают, что максимально расширив ассортимент продукции и давая людям большой выбор, они с большей вероятностью удовлетворят потребительский спрос, а значит и собственную прибыль. Однако не каждый понимает, с каким количеством проблем ему придётся столкнуться при этом и готов ли он к этому.

Речь идет о последствиях широкого ассортимента, чтобы каждый мог сделать выводы, готов ли он к этому и обладает ли он достаточными для этого ресурсами. Ведь с расширением товарных категорий компания обрастает массой управленческих процессов и других сложностей, о которых пойдет дальше речь.

Человек может долго думать перед окончательным решением, даже если остановиться нужно только на одном из 3-х вариантов. Поэтому, чем больше выбор, тем сложнее потребителю его совершить в реальном времени. Люди в принципе не любят выбирать, ощущая при этом угнетение. Чтобы остановиться на чем-то одном, им приходится отказываться от прочих альтернатив. А множество предложений с минимальной разницей в характеристиках не удовлетворяет спрос, так как принятие решения становится непосильной задачей. В такой ситуации возникает необходимость правильного сегментирования и создание разных продуктовых линий.

С другой стороны, широкая линейка товарных позиций усложняет и управление товарной матрицей. Ведь если перед человеком стоит масса задач, ему сложно взяться за одну из них: когда всё выглядит очень сложно, человек боится начать. А значит, тормозится работа, повышается риск допустить ошибку и больше времени потратить на устранение ее последствий.

Расширение линейки товаров позиций влечет за собой и увеличение расходов на рекламу. Также следует учитывать, что каждая позиция должна

сопровождаться качественным описанием. А значит, потребуется больше ресурсов на запуск кампании.

К сожалению, многие предприниматели допускают большую ошибку в маркетинге, когда размещают массу позиций без должной рекламы и качественных описаний. Никогда не следует забывать, что проект ждет провал, если он не обеспечен всеми необходимыми для реализации ресурсами.

Рассмотрим организационные моменты расширения ассортимента:

1. Программное обеспечение. С расширением ассортимента растет и потребность компании в профессиональном программном обеспечении, сложных системах учёта и защите базы данных от злоумышленников.

2. Логистические процессы. Потребность в закупке, перевозке, продаже, хранении различных материалов и прочего инвентаря есть и при небольшом ассортименте. Поэтому чем сложнее система, тем сложнее управлять снабжением и финансовыми потоками. Иными словами, следует готовиться к дополнительным расходам, которые позволят снизить издержки при организации товарооборота.

3. Хранение. Естественно, без складских помещений никак не обойтись. Однако найти их сложнее, если речь идет о широком разнообразии товарных категорий. И обойдется такой склад дороже, так как он должен быть оборудован в соответствии с необходимостью быстро разыскать любую продукцию согласно классификации.

4. Количество персонала. Количество персонала увеличивается пропорционально расширению процессов. Будут требоваться HR, работники на склад, программисты, грузчики, менеджеры по продажам, агенты поддержки, руководители разных звеньев и прочий персонал. В последствиях, которые влечет за собой рост и расширение компании, нет ничего страшного. Все упирается исключительно в наличие необходимых ресурсов и психологическую готовность.

5. Качество персонала. Развитые навыки и квалификация всегда стоят довольно дорого на рынке труда. Особенно если речь идет о специалистах, задействованных в управлении, системах контроля или программировании. Лучше сразу нанять профессионала, который без проблем разберется с ПО и сможет быстро найти и пресечь все угрозы, чем тратить время и ресурсы на подготовку кадров.

6. Скорость взаимодействия. Массивный объем внутренних данных порождает необходимость компании в разделении процессов коммуникации на несколько звеньев управления. Поэтому наладить взаимодействие с помощью того же Telegram уже не получится. Принятие решения по тому или иному вопросу тянется долго и сложно. Как правило, оно принимается после того, как информация пройдет через 3-5 звеньев. А после этого идет уже обратная реакция, которая так же растягивается на несколько звеньев.

7. Управление рисками. Разумеется, любой в процесс компании тянет за собой и возможные риски проекта. Управление рисками — необходимый процесс, позволяющий максимально способствовать реализации благоприятных событий и их последствий, а так же минимизировать вероятность неблагоприятных для проекта событий и их последствий. Это требует создания реестра и классификации рисков, которые тем или иным образом способны повлиять на ход проекта. На следующем этапе планируются методы предотвращения рисков и пути смягчения ущерба, если неблагоприятные события все же произошли.

Широкий ассортимент продукции ожидаемо усложняет и управление товарной матрицей. Логично предположить, что расширение и усложнение процессов ведет и к увеличению рисков. Но к страхованию рисков прибегают в основном тогда, когда наступление оных может привести к разорению компании.

Одним из важных моментов построения бизнеса является процесс разработки и формирования ассортимента, от него зависит успех компании.

Для того чтобы не нарушать торгово-технологические процессы в магазине необходимо максимизировать доходы с каждой единицы полочного пространства. В большинстве случаев, формирую ассортимент на ограниченном месте, в компаниях, выкладка товара происходит в широких масштабах, это затрудняет выбор конкретного товара покупателю, а так же их оборот.

Разработка и эффективное управление ассортиментом выпускаемой продукции является одной из сложных и в то же время ключевых задач, стоящей перед менеджментом. При разработке ассортимента руководство производственной предпринимательской деятельности должно произвести обеспечение координации, взаимодействие научно-технических, практических служб, сбытовых, рекламных, сервисных и других подразделений. Это необходимо для того чтобы достичь максимального эффекта реализации изделий, нуждам и потребностям покупателя.

Чтобы систематизировать ассортиментную деятельность и соответствующие документы предлагается следующее понимание составляющих ассортиментной деятельности.

1. Внешняя ассортиментная деятельность, результатом которой является торговое предложение. Заключается в комплексном предложении предприятия на рынке. Основными элементами являются – маркетинг и производственная политика.

2. Внутренняя ассортиментная деятельность – это вид деятельности, где в качестве итога выступает инвестиционная деятельность, снабжение, производство, инновации и другое.

3. Основными задачами в стратегии ассортиментной деятельности выступают формирование хозяйственного портфеля, а так же выбор рынка или сегмента рынка.

4. На тактическом или оперативном уровне ассортимента используют методы управленческого учета и анализа хозяйственной деятельности

компании. А так же для формирования оперативного плана производства необходим периодический пересмотр ассортимента.

Также специалисты рекомендуют составить товарный классификатор и ассортиментную матрицу. Товарный классификатор подразумевает разделение всех товаров на уровни: классы, товарные группы и товарные категории. Ассортиментная матрица представляет структурированный на основе товарного классификатора перечень всех товарных позиций, с учётом покупательского спроса, ассортимента конкурентов, специфики региона и т.д. При этом деление товаров на категории и группы зачастую может не совпадать с каким-либо государственным классификатором, например, Товарной номенклатурой внешнеэкономической деятельности (ТН ВЭД) [10, с. 12].

Уточнение терминологии и составление ассортиментной матрицы – первый этап формирования ассортимента. Далее предпринимательской структуре необходимо опередить алгоритм, или последовательность этапов формирования ассортимента. Нельзя утверждать, что существует какой-либо единственно возможный алгоритм, эту задачу можно решить различными способами. Но разумным и научно обоснованным представляется использование имеющихся разработок и рекомендаций в этой области. Также следует учитывать, что в стратегическом планировании товар определяется как сумма приемлемых для потребителя коммерческих атрибутов: цена, качество, упаковка-маркировка, услуги - сервис. Предприятие должно объективно оценить, насколько оно может быть конкурентоспособным в предоставлении указанного комплекса атрибутов. Данный подход можно отнести к ресурсно-ориентированному, поскольку он начинается с анализа показателей деятельности предпринимательской структуры

На основе критериев максимизации прибыли, и увеличения объема сбыта продукции авторы И. Астраханцева и Е. Одинцова предлагают формировать ассортимент с учетом экономических целей компании. По их

мнению, различают количественную оценку и оценку на основе информации о внешней среде.

Так же рассматривают анализ ABC, анализ данной продукции у конкурентов, анализ способов использования товаров и многое другое как один из способов алгоритма формирования товарного ассортимента. Можно выделить как преимущества, так и недостатки данного подхода. Преимуществом выступает возможность оценивать структуру товарного ассортимента, а недостатком является, пренебрежение факторами внешней среды (поставщики, НТП и экономическую ситуацию на рынке).

1.3 Направления повышения эффективности деятельности предприятия.

Еще в 1776 году Адам Смит в своем знаменитом труде "Исследования о природе и причинах богатства народов" пишет о том, как на примере булавочного производства, целесообразное разделение и распределение труда дает положительный результат. По концепции Адама Смита, компания в целях увеличения своей эффективности должно принять ряд мер, такие как:

- Организовать и дифференцировать эффективное разделение труда;
- Интеграция различных задач;
- Формализация и стандартизация деятельности.

Кроме того, повышение эффективности связано с инновационными процессами такие как, дигитализация (перевод информации в цифровую форму), новые материалы, позволяющие создавать изделия невозможными ранее свойствами, "умные" системы управления, то есть машины, помогающие человеку оптимизировать решения.

Увеличение эффективности производства достигается в результате экономии на эксплуатационных расходах и на основе оптимального применения ресурсов компании.

Определяющим результатом рыночной активности предприятия является максимальная прибыль на вложенный капитал, это отражается на росте рентабельности.

Основными и главными направлениями повышения эффективности производства считаются: увеличение производительности труда, увеличение фондоотдачи и сокращение материалоемкости продукции.

Повышение производительности труда отображает эффективное использование персонала предприятия. Это сказывается в уменьшении доли части расходов на оплату труда промышленного персонала в себестоимости единицы продукции.

Производительность труда представляет собой мобильный и динамичный показатель производительности труда и эффективности производства, регулирующийся рядом факторов. Резервы роста производительности труда - технологический прогресс:

- использование новейших технологий, модернизация машин, введение единой автоматизации, технических коммуникаций, требуемых с целью выполнения процессов, кроме того передовые технологии, научные разработки и исследования оказывают содействия к увеличению производительности труда, усовершенствование существующего оборудования;

- Значительное воздействие имеет организация процесса производства. Оптимальные способы выполнения операций и выявления других важных факторов;

- научная организация труда содержит существенные возможные резервы увеличения эффективности труда с наименьшими дополнительными материальными расходами;

- максимальное использование существующих мощностей, диверсификация производства, сокращение потерь рабочего времени оказывают существенное влияние. Увеличение производительности труда находится в зависимости от социально-экономических показателей,

связанных с квалификацией, образованием, знаниями и умениями исполнителей, уровнем имущественных отношений на предприятии, условиями труда, применением подходящих систем оплаты труда и отдыха, психологическим климатом в коллективе, работоспособностью и внутриколлективными отношениями, усовершенствование условий труда, увеличение творческой активности сотрудников;

- стимулом с целью повышения производительности труда считается усовершенствование форм систем оплаты труда, воспроизводства рабочей силы и разрешение общественных трудностей. Рост фондоотдачи проявляется в снижении доли затрат перенесенного прошлого труда в виде амортизационных отчислений в себестоимости единицы продукции.

К снижению доли материальных затрат в себестоимости единицы продукции ведет снижение материалоемкости продукции.

Решение проблемы уменьшения материалоемкости продукции имеет множество других положительных аспектов, в том числе моральный аспект.

По сути, рациональное использование материальных ресурсов это воспитательная команда в духе бережного и осмотрительного отношения ко всем ресурсам предприятия.

Важнейшим показателем эффективности производства считается качество продукции. Данная характеристика продукта является объективным показателем состояния и использования основных производственных фондов и оборотных средств на предприятии.

В настоящее время экономическая ситуация в мире меняется практически каждый день. Предпринимателям постоянно приходится думать, как максимизировать свою прибыль, составляя тактические и стратегические планы. Ситуацию усложняет то, что каждая отрасль имеет свои индивидуальные особенности увеличения прибыли и нет единого ответа, как добиться высокой рентабельности предприятия.

Несмотря на то, что прибыль это главная цель и ключевой финансовый показатель работы любой коммерческой организации она не является критерием оценки эффективности деятельности предприятия.

Главной целью коммерческого управления компании является увеличение размера сбыта продукции. Одними из эффективных методов считается

1. Тщательное изучение рынка. Коммерция не приемлет непродуманных действий. Необходимо узнать обо всех движениях современного рынка, успехах или провалах конкурирующих компаний, а затем использовать собранные сведения для развития собственного предприятия.

2. Определение перспективных направлений. Анализ потребительского индекса используют для того чтобы выяснить, какие экономические сферы являются перспективными, чтобы в дальнейшем увеличить объем продаж.

3. Увеличение количества заказчиков. Полное обновление ассортимента продукции может привести к потере старых приобретателей, поэтому важно не потерять старых потребителей, в поисках новых.

4. Реклама услуг и товаров. Изготовление и демонстрация полномасштабных рекламных роликов. Новые технологии: корпоративная раскрутка в соцсетях, рассылки по e-mail, телефонные звонки клиентам, вирусная реклама.

5. Увеличение выручки с помощью телефона. Метод “холодных звонков” один из самых распространенных на сегодняшний день. Но стоит не забывать о том, что навязчивые звонки могут действовать и в обратную сторону, так как многим людям не нравится, когда их время занимают не интересующей информацией.

6. Создание узкоспециализированных решений. Заключается в решении сложных вопросов с различными выходами из ситуаций. Например, дорогостоящую продукцию при транспортировке необходимо сопровождать с охраной. Возврат товара можно осуществить не только в торговой точке, но и в пункт распределения.

7. УТП или отстройка от конкурентов. Чтобы повысить уровень выручки в компании необходимо провести выгодные реформы, по сравнению с конкурентами. Например, осуществлять быструю бесплатную доставку, скидки и бонусы для постоянных клиентов, высокий уровень сервиса и большой ассортимент товара.

8. Ежеквартальный отчет о выполненной работе. Для более высокого доверия между партнером и компанией необходимо отправлять отчеты, которые включают в себя план выполненной работы.

9. Социальные доказательства. Компания, имеющая хорошую репутацию, чаще всего пользуется спросом у покупателей. Этому может служить дополнительные сертификаты качества.

10. «Тайный покупатель». Многие компании для контроля своих подчиненных используют специально обученного человека, с помощью которого владелец может узнать реальное положение фирмы. Как ведется обслуживание, все ли кадры могут использовать рабочие навыки для повышения эффективности. Так же, рабочие места можно оборудовать камерами видеонаблюдения, это может дисциплинировать некомпетентных сотрудников.

11. Изменение системы мотивации. Для дополнительной мотивации сотрудников можно ввести оклад и % от выполненного плана или проданной продукции. Сотрудники будут замотивированы продать больше количества товара, ведь от этого будет зависеть их заработная плата.

12. Разработка продающего сайта. На сегодняшний день, для развития бизнеса необходим рабочий сайт. Многие потребители делают свои покупки именно через интернет, не выходя из дома. Чтобы заинтересовать покупателя требуется сделать яркое оформление сайта, обратную связь и легкое оформление заявки на приобретение товара.

13. Совершенствование и автоматизация обработки заявок. Упрощенная система автоматизации заявок помогает сотруднику разгрузить работу, а так

же служит удобным методом для покупателя, так как может отследить на какой стадии находится заявка.

14. Увеличение объема продаж за счет правильного выбора каналов продвижения. В современном мире один из эффективных каналов продвижения это социальные сети. Но так же без внимания не останется и телевизионная реклама, так как у этих двух каналов может быть разная целевая аудитория.

15. Стратегия «голубого океана». Данная стратегия подразумевает под собой дополнительную бесплатную услугу, например, продавая кухонные гарнитуры на заказ, дизайнеры могут прорисовать все детали кухни и составить готовый макет.

Мировая и отечественная практика доказывает, что в кризисной ситуации выигрывают компании, способные оперативно действовать в условиях изменения рыночной обстановки, в том числе применять специфичный, антикризисный маркетинг, суть которого состоит в оперативном изменении всей политики компании в зависимости от изменений внешней и внутренней среды.

Так же важно следить за адекватностью и реалистичностью выбранных действий. Уровень затрат на нейтрализацию угрозы должен соответствовать уровню угрозы. В противном случае предприятие будет нести неоправданно высокие расходы или ожидаемый эффект не будет достигнут. Важным условием успешной реализации антикризисных мер служит комплексный подход и общее стратегическое мышление - мероприятия службы маркетинга должны охватывать все этапы функционирования предприятия, учитывать его стратегические цели и общую концепцию развития. Антикризисным маркетингом, по сути, должны заниматься все работники предприятия.

Многие производители убеждены, чтобы увеличить продажи на сокращающемся или стагнирующем рынке можно только за счет скидок. Рассмотрим четыре проверенных способа увеличения продаж, не требующих снижения цен и нормы прибыли.

1. Продажа самого ходового ассортимента уже имеющимся клиентам. Реальный пример: у кондитерской фабрики есть группа клиентов – детские сады, школы, больницы и другие государственные учреждения. Они планируют меню еженедельно. Однако оказалось, что три четверти клиентов делают закупки один раз в 2–3 недели. Это означает, что в остальное время они берут продукцию у других поставщиков. Самые ходовые позиции хорошо известны рынку, для их продаж требуется меньше времени и усилий, чем для продажи остального ассортимента. Предлагать эту продукцию надо в первую очередь двум группам клиентов.

2. Продажа менее ходового ассортимента, популярного у конкретной группы клиентов. Например, хлебцы фабрики были популярны только у медицинских учреждений, а детские сады и школы охотно покупали пряники. Для каждой группы клиентов фабрика сформировала такой дополнительный перечень продукции – всего получилось 25 позиций. И специалисты по продажам получили установку: добиться, чтобы каждая группа закупала весь «групповой» ассортимент.

3. Выпуск новинок на основании пожеланий наиболее крупных и лояльных клиентов. Компания провела ротацию ассортимента, заместив 12 позиций с минимальными продажами новыми изделиями. Фабрика запустила в производство несколько новых видов печенья и крекеров.

4. Продажа самого ходового ассортимента новым клиентам. Менеджеры подготовили презентации, показывающие достоинства ее продукции по сравнению с конкурирующей. Например, для детских садов и школ в презентацию были включены печенье «Юбилейное» и «Мария». Их представляли как всегда любимые детьми и не вредные для зубов. А в презентации мятных пряников говорилось о разнообразной форме (она привлекает детей) и натуральной сухой мяте в составе. Презентация же печенья «Юбилейное» и «Мария» для региональных сетей включала расчеты потенциальных продаж по статистике продаж в других сетях.

Глава 2. Анализ эффективности деятельности ООО“ФПС-АВТО+”

2.1 Организационная характеристика компании ООО “ФПС-АВТО+”

ООО “ФПС-АВТО+” находится в городе Тольятти по адресу Ботаническая, 20 - 212 офис, 2 этаж. Организационно-правовая форма – общество с ограниченной ответственностью.

Торговая компания ООО “ФПС-АВТО+” занимается оптовой реализацией: пыльниками внутреннего шруса, автозапчастями на ВАЗ, ГАЗ, УАЗ, Газель, дефлекторами капота, кронштейнами бампера, механическими коробками передач, боковыми зеркалами, радиаторами печки, топливными фильтрами, брызговиками, свечами NGK, датчиками расхода воздуха и многое другое.

Также занимается реализацией дворников, катушек зажигания, передними стойками амортизаторов, запчастями ВАЗ 2109, инжекторами, противотуманными фарами, новыми запчастями, дифференциалами, задними колодками, запчастями на Ладу, головками блоков цилиндров.

В связи с тем, что рассматриваемая организация относится к числу малых данная организационная структура является оптимальной. Структура управления и организационные схемы аппаратов управления структурных подразделений ООО “ФПС-АВТО+” построена по линейно-функциональному типу, обеспечивающему четкую вертикальную интеграцию и централизацию принятия ключевых решений (Рисунок 1).

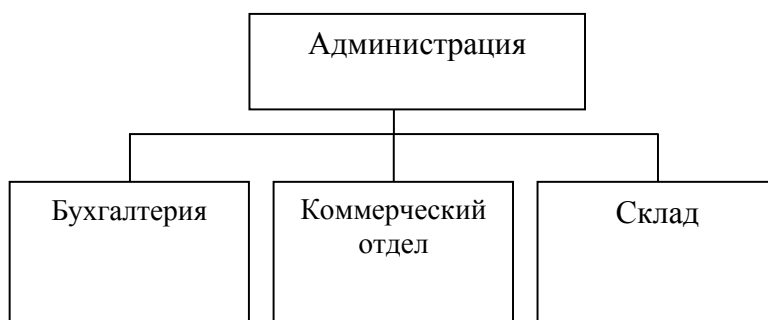


Рисунок 1. Организационная структура ООО“ФПС-АВТО+” .

В связи с тем, что рассматриваемая организация относится к числу малых данная организационная структура является оптимальной. Структура управления и организационные схемы аппаратов управления структурных подразделений ООО “ФПС-АВТО+” построена по линейно-функциональному типу, обеспечивающему четкую вертикальную интеграцию и централизацию принятия ключевых решений.

В свою очередь организационная структура согласно штатному расписанию (приложение 2) делится на отделы и должности таблица 2.1.

Таблица 2.1 Перечень отделов и должностей ООО “ФПС-АВТО+”

Наименование отдела	Перечень должностей
Административный отдел	-Директор; -Зам.директора по коммерческим вопросам; -Зам.директора по финансам; -Зам.директора по развитию; -Офис-менеджер
Бухгалтерия	- Главный бухгалтер; - Бухгалтер расчетчик
Коммерческий отдел	-Менеджер
Склад	-Кладовщик.

ООО “ФПС-АВТО+” всегда открыто для сотрудничества, как с покупателями, так и с поставщиками.

Главной целью деятельности компании считается получение прибыли.

Общество создавалось в целях:

- участия в формировании товарного рынка;
- удовлетворения общественных потребностей в его продукции, товарах и услугах.

В соответствии с Уставом, общее руководство организацией ООО “ФПС-АВТО+” осуществляет директор, который избран на учредительном собрании общества и утвержден Протоколом. Директор является одним из учредителей ООО “ФПС-АВТО+”.

2.2 Анализ технико-экономических показателей деятельности компании ООО “ФПС-АВТО+”

ООО “ФПС-АВТО+” осуществляет учет результатов своей деятельности с помощью бухгалтерского, оперативного и статистического учета и отчетности, которые ведутся в порядке, установленном действующим законодательством.

Ответственность за состояние учета, своевременное предоставление бухгалтерской и иной отчетности возлагается на бухгалтера расчетчика и главного бухгалтера.

Основные экономические показатели деятельности ООО “ФПС-АВТО+” за последние три года приведены ниже в таблице 2.2.

Таблица 2.2 Основные экономические показатели деятельности ООО “ФПС-АВТО+”

№ п/п	Наименование показателя	Ед. Изм.	Значение показателя			Изменение показателя					
			2016	2017	2018	Отклонение 2018/2016		Отклонение 2018/2017		Абс. Знач. 1% Прироста 2018/2016	Абс. Знач. 1% Прироста 2018/2017
						Абс. Отклон. +;-	Темп прироста %	Абс. Отклон. +;-	Темп прироста %		
1.	Выручка от продажи	Тыс. руб	50567	11547	21125	-29442	-58,22	9578	82,94	505,67	115,47
2.	Расходы по обычной деятельности	Тыс. руб	45574	10579	19521	-26053	-57,16	8942	84,52	455,74	105,79
3.	Валовая прибыль	Тыс. руб	4993	968	1604	-3389	-67,87	636	65,70	49,93	9,68
4.	Прочие доходы	Тыс. руб	45503	1207	1555	-43948	-96,58	348	28,83	455,03	12,07
5.	Прочие расходы	Тыс. руб	43749	1598	1821	-41928	-95,83	223	13,95	437,49	15,98
6.	Текущий налог на прибыль	Тыс. руб	1149	115	268	-881	-76,67	153	133,04	11,49	1,15
7.	Чистая прибыль	Тыс. руб	5598	462	1070	-4528	-80,88	608	131,60	55,98	4,62
8.	Численность работающих	Чел.	9	8	8	-1	-11,11	0	0	0,09	-
9.	Выработка на одного работающего	Тыс. руб	5618,55	1443,37	2640,62	-2977,93	-53,00	1197,25	82,94	56,19	14,43

Продолжение таблицы 2.2 Основные экономические показатели деятельности ООО «ФПС-АВТО+»

10.	Фонд заработной платы работающих	руб.	1398000	1272000	1177000	-221000	-15,80	-95000	-7,46	13980,00	12720,00
11.	Среднегодовая Заработная плата работающего	Руб.	155333,33	159000	147125	-8208,33	-5,28	-11875	-7,46	1553,33	1590,00
12.	Среднемесячная заработная плата работающего	руб.	12944,44	13250	12260,41	-684,03	-5,28	-989,59	-7,46	129,44	132,50
13.	Производительность труда	Руб/чел. час	554,77	121	200,5	-354,27	-63,85	79,5	65,70	5,55	1,21
14	Затраты на 1 рубль реализации=C/B	руб	0,90	0,92	0,92	0,02	2,22	0	0	0,01	-
15	Уровень рентабельности продаж = П/В*100	%	11,07	4,01	5,06	-6,01	-54,29	1,05	26,18	0,11	0,04
16	Рентабельность услуг= П /С*100	%	12,28	4,36	5,17	-7,11	-57,90	0,81	18,577	0,12	0,04

Проанализировав технико-экономические показатели можно сделать вывод, что по основным экономическим показателям произошло снижение дохода на 58,22% или на 29442 тыс. руб. в период с 2016 по 2018 года. В 2018 году по сравнению с 2017 годом так же произошло увеличение выручки на 82,94% или на 9578 тыс.руб. связано это с экономической ситуацией в стране.

Соответственно снижение доходов привело и к снижению чистой прибыли в 2017 по сравнению с 2016 на 80,88 %, данное снижение обуславливается снижением объема реализованной продукции.

Уменьшение показателя расходов по обычной деятельности в 2017 году по сравнению с 2016 годом на -76,79% связаны с продажей услуг, так как в России и за рубежом резко снизился спрос на автозапчасти, причиной стал высокий рост курса валют.

За рассматриваемый период 2018 по сравнению с 2016 произошло снижение валовой прибыли на 67,87% или на 3389 тыс. руб. что, несомненно, является отрицательным результатом деятельности предприятия. Данное снижение произошло из-за уменьшения выручки от реализованной продукции в виду упавшего спроса, на который повлияло снижение объёмов реализации автомобильных запчастей.

В 2018 году по сравнению с 2016 произошло снижение прочих доходов на 96,58 или на 43948 тыс.руб, это произошло за счет результатов инвестиционной и финансовой деятельности компании.

В компании произошло сокращение численности персонала на 1 человека по сравнению 2018 с 2016 годом. Кроме того, наблюдается снижение фонда оплаты труда на 15,80%, за счет сокращения численности сотрудников.

Уровень рентабельности продаж показывает, что темпы снижения выручки опережают темпы снижения затрат в 2018 по сравнению с 2016 на 54,29% за счет снижения объемов продаж, и увеличение рентабельности 2018 года по сравнению с 2016 на 26,18%

Производительность труда за рассматриваемые годы в общей сложности снизилась почти на 63,85% под воздействием как внутреннего фактора организации изменение объема продаж, так и внешнего сокращение рабочих дней по законодательству. Если сравнить 2018 год и 2017 год, то можно заметить увеличение производительности труда на 65,70%, определяется это уменьшением трудовых затрат на единицу производимого продукта.

В 2018 году произошло снижение выручки от продажи, снизилась прибыль от продажи и чистая прибыль. А так же произошло снижение расходов по обычной деятельности. Данное изменение технико-экономических показателей ООО “ФПС-АВТО+” свидетельствует об ухудшении результатов деятельности предприятия в 2017 году. Таким образом, появляется необходимость улучшения состояния предприятия ООО “ФПС-АВТО+” за счёт повышения эффективности использования материальных ресурсов.

Динамика изменения основных экономических показателей представлена на рисунке 3.

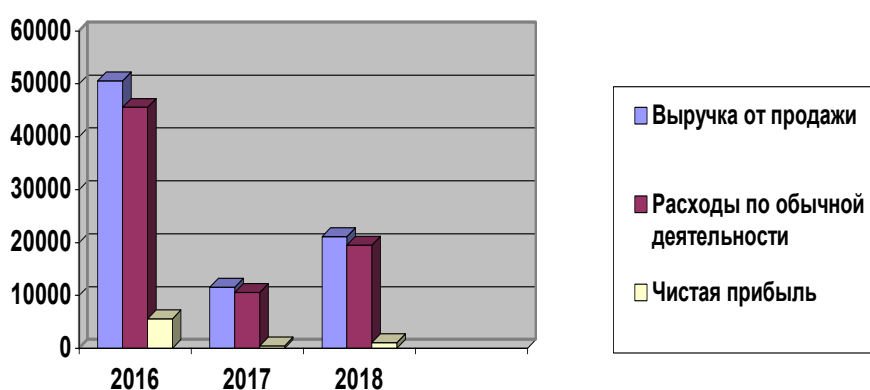


Рис. 3 Динамика изменения основных экономических показателей.

Таким образом, анализируя технико-экономические показатели деятельности ООО «ФПС-АВТО+» за период 2018-2016 г. можно сделать вывод о недостаточно эффективной экономической деятельности предприятия.

2.3 Анализ факторов, влияющих на эффективность деятельности предприятия ООО «ФПС-АВТО+».

По данным «Отчета о прибылях и убытках» (ф. № 2) можно проанализировать динамику рентабельности, а также влияние факторов на изменение этих показателей.

«Рентабельность продаж (R_n) — это отношение суммы прибыли от продаж к объему реализованной продукции:»

$$R^n = \frac{B - C - KP - UP}{B} * 100\% = \frac{П^n}{B} * 100\% \quad (1)$$

«где В — выручка от реализации продукции, товаров, услуг, тыс. руб.;

С — себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.;

КР — коммерческие расходы, тыс. руб.;

УР — управленческие расходы, тыс. руб.;

Ппр — прибыль от продаж, тыс. руб.».

Из этой факторной модели следует, что на рентабельность продаж влияют те же факторы, которые влияют на прибыль от продажи. Чтобы определить, как каждый фактор повлиял на рентабельность продаж, необходимо осуществлять следующие расчеты.

«1. Влияние изменения выручки от продажи на рентабельность продаж:»

$$\Delta R_s^n = \left(\frac{B_{от} - C_6 - Kp_6 - UP_6}{B_{от}} - \frac{B_6 - C_6 - Kp_6 - UP_6}{B_6} \right) * 100\% \quad (2)$$

«где $V_{от}$, $V_{б}$ — отчетная и базисная выручка, тыс. руб.;

$C_{от}$, $C_{б}$ — отчетная и базисная себестоимость, тыс. руб.;

$KP_{от}$, $KP_{б}$ — отчетные и базисные коммерческие расходы, тыс. руб.;

$УP_{от}$, $УP_{б}$ — отчетные и базисные управленческие расходы, тыс. руб.»

2. Влияние изменения себестоимости на рентабельность продаж:

$$\Delta R_c^n = \left(\frac{V_{от} - C_{от} - KP_{от} - УP_{от}}{V_{от}} - \frac{V_{от} - C_{б} - KP_{б} - УP_{б}}{V_{от}} \right) * 100\% \quad (3)$$

3. Влияние изменения коммерческих расходов на рентабельность продаж:

$$\Delta R_{кр}^n = \left(\frac{V_{от} - C_{от} - KP_{от} - УP_{от}}{V_{от}} - \frac{V_{от} - C_{от} - KP_{б} - УP_{б}}{V_{от}} \right) * 100\% \quad (4)$$

4. Влияние изменения управленческих расходов на рентабельность продаж:

$$\Delta R_{уп}^n = \left(\frac{V_{от} - C_{от} - KP_{от} - УP_{от}}{V_{от}} - \frac{V_{от} - C_{от} - KP_{от} - УP_{б}}{V_{от}} \right) * 100\% \quad (5)$$

5. Совокупное влияние факторов составляет

$$\Delta R^n = \pm \Delta RB \pm RC \pm RKP \pm R^{UP} \quad (6)$$

На основе данных о деятельности организации определяем влияние основных факторов на показатель рентабельности продаж в таблице 2.3.

Таблица 2.3. Влияние основных факторов на рентабельность продаж

Показатель	Базисный Период 2017	Отчетный Период 2018	Абсолютное отклонение,	Прирост, %
Выручка	11547	21125	9578	82,94
Себестоимость	10579	19521	8942	84,52
Коммерческие расходы	0	0	0	0
Управленческие расходы	0	0	0	0
Прибыль (убыток) от продаж	968	1604	636	65,70

Для определения влияния факторов на изменение рентабельности рассчитывается прирост рентабельности в базисном и отчетном периодах:

$$R_{np}^6 = \frac{\Pi_{np}}{B^6} * 100 = \frac{968}{11547} * 100 = 8,38\%$$

$$R_{np}^{от} = \frac{\Pi_{np}}{B^{от}} * 100 = \frac{1604}{21125} * 100 = 7,59\%$$

Таким образом, прирост рентабельности составит:

$$\Delta R_{np} = 7,59 - 8,38 = -0,8\%$$

Методом цепных подстановок рассчитаем влияния факторов на уровень рентабельности продаж.

1. Влияние изменения выручки от продажи на рентабельность продаж:

$$\Delta R_{np}^{\varepsilon} = \left(\frac{21125-10579-0-0}{21125} - \frac{11547-10579-0-0}{11547} \right) * 100\% = 41,5\%$$

2. Влияние изменения себестоимость продажи на рентабельность продаж:

$$\Delta R_{np}^c = \left(\frac{21125-19521-0-0}{21125} - \frac{21125-10579-0-0}{21125} \right) * 100\% = -42,3\%$$

3. Влияние изменения коммерческих расходов на рентабельность продаж:

$$\Delta R_{np}^{kp} = \left(\frac{21125-19521-0-0}{21125} - \frac{21125-19521-0-0}{21125} \right) * 100\% = 0$$

4. Влияние изменения управленческих расходов на рентабельность продаж:

$$\Delta R_{np}^{yp} = \left(\frac{21125-19521-0-0}{21125} - \frac{21125-19521-0-0}{21125} \right) * 100\% = 0$$

Совокупное влияние факторов составляет:

$$\Delta R^n = 41,5 - 42,3 + 0 + 0 = 0,8\%$$

Проведенные расчеты факторного анализа рентабельности продаж позволяет сделать следующие выводы:

- рентабельность продажи увеличилась на 41,5%, в связи с увеличением выручки на 9578 тыс. руб., или на 82,94%,
- рентабельность продажи снизилась на 42,3%, в связи с увеличением себестоимости продукции на 8942 тыс. руб., или на 84,52%.
- Так как за рассматриваемые периоды 2017 -2018 г, не произошли изменения коммерческих и управленческих расходов, то расчеты по ним так же не показали влияния на рентабельность продаж.

Итак, по результатам анализа показателей рентабельности можно сформулировать следующую рекомендацию – обеспечить повышение эффективности текущей деятельности компании за счет снижения себестоимости продаж и введения нового ассортимента для реализации.

Одной из характеристик устойчивого положения компании считается ее экономическая стабильность. Она находится в зависимости как от устойчивой финансовой сферы, в которой функционирует компания, так и от итогов деятельности компании, ее интенсивного и результативного внимания на изменения внутренних и внешних факторов.

Одна из характеристик экономической стабильности считается излишек либо нехватка средств с целью формирования запасов, которые устанавливаются разницей между величиной источников средств и стоимостью резервов. Абсолютные характеристики экономической стабильности формируются при исследовании или отсутствии средств для формирования запасов. Система показателей, отображающих различный объем разных типов источников, применяется с целью детализации различных типов источников запасов. Эти цифры представлены в таблице 2.5.

Вышеуказанные показатели обеспечения запасов источниками их формирования интегрированы и представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 Трехкомпонентный показатель S

Тип финансовой устойчивости S = {ΔСОС; ΔСД; ΔОИ}	Значение показателей в пределах	Оценка финансовой устойчивости
S = {1; 1; 1}	$\Delta\text{СОС} \geq 0; \Delta\text{СД} \geq 0; \Delta\text{ОИ} \geq 0$	т.е. абсолютная стабильность (в современных условиях развития российской экономики это крайне редко);
S = {0; 1; 1}	$\Delta\text{СОС} < 0; \Delta\text{СД} \geq 0; \Delta\text{ОИ} \geq 0$	т.е. нормальная стабильность, гарантирующая платежеспособность предприятия;
S = {0; 0; 1}	$\Delta\text{СОС} < 0; \Delta\text{СД} < 0; \Delta\text{ОИ} \geq 0$	т.е. нестабильное финансовое состояние, характеризующееся нарушением платежеспособности предприятия, когда восстановление баланса возможно из-за пополнения источников собственных средств
S = {0; 0; 0}	$\Delta\text{СОС} < 0; \Delta\text{СД} < 0; \Delta\text{ОИ} < 0$	Предприятие является неплатежеспособным и находится на грани банкротства.

Таблица 2.5 Анализ финансовой устойчивости компании ООО «ФПС АВТО+»

Показатели	Условные обозначения	На 01.01.16	На 01.01.17	На 01.01.18	Изменения за период 2018 к 2017
1	2	4	5	6	7= 6-5
1.Источники формирования собственных средств(III раздел пассива баланса)	СИ	4336	5843	3094	-2749
2.Внеоборотные активы (I раздел актива баланса)	ВА	64	80	92	12
3.Наличие собственных оборотных средств (стр.1-стр.2)	СОС	4272	5763	3002	-2761
4.Долгосрочные пассивы (IV раздел пассива баланса)	ДП	0	39	0	-39
5.Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования средств(СД=СОС + ДП)	СД	4272	5802	3002	-2800
6.Краткосрочные заемные средства (строка займы и кредиты V раздел пассива баланса)	КЗС	10163	7994	7789	-205

Продолжение таблицы 2.5 Анализ финансовой устойчивости компании ООО “ФПС АВТО+”

7.Общая величина основных источников формирования запасов и затрат (стр.5 +стр.6)	ОИ	14435	13796	10791	-3005
8.Общая величина запасов(строка Запасы II раздел актива баланса)	З	14435	13796	10791	-3005
9.Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств $\Delta\text{СОС} = \text{СОС} - \text{З}$, (стр.3 – стр.8)	$\Delta\text{СОС}$	-10163	-8033	-7789	244
10.Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов $\Delta\text{СД} = \text{СД} - \text{З}$. (стр.5 – стр.8)	$\Delta\text{СД}$	-10163	-7994	-7789	205
11.Излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников формирования запасов $\Delta\text{ОИ} = \text{ОИ} - \text{З}$.	$\Delta\text{ОИ}$	0	0	0	0
12.Трехкомпонентный показатель типа финансовой устойчивости	$S = \{\Delta\text{СОС}$ $\Delta\text{СД}$ $\Delta\text{ОИ}\}$	{0;0;0}	{0;0;0}	{0;0;0}	-

По результатам таблицы 2.5. видно, что в 2018 году наблюдался четвертый тип финансовой устойчивости.

Проведем анализ степени ликвидности активов предприятия.

В таблице 2.6 рассмотрим анализ ликвидности баланса компании ООО “ФПС-АВТО+”.

Таблица 2.6 Анализ ликвидности баланса компании ООО “ФПС-АВТО+”.

Актив	На 01.01.16	На 01.01.17	На 01.01.18	Пассив	На 01.01.16	На 01.01.17	На 01.01.18
1.Наиболее ликвидные активы (А1) (ст.1250)+(ст.1240);	745	794	1954	1.Наиболее срочные обязательства (П1) кредиторская задолженность (ст.1520)	7108	7947	7789
2.Быстрореализуемые активы (А2) (ст.1230)+(ст.1260);	7231	12370	4930	2.Краткосрочные пассивы(П2) займы и кредиты (ст.1510)+прочие краткосрочные пассивы(ст.1550);	3055	47	0

Продолжение таблицы 2.6 Анализ ликвидности баланса компании ООО
 «ФПС-АВТО+»

3.Медленнореализуемые активы (А3) Запасы(ст.1210)	6459	632	3907	3.Долгосрочные пассивы (П3) долгосрочные обязательства (ст. 1400)	0	39	0
4.Труднореализуемые активы (А4) внеоборотные активы(ст.1100).	64	80	92	4.Постоянные пассивы (П4) все статьи раздела баланса "Капитал и резервы" (строка 1300)+доходы будущих периодов.	4336	5843	3094
БАЛАНС	14499	13876	10883	БАЛАНС	14499	13876	10883

«Для предприятия соблюдены не все неравенства, а именно – $A1 < П1$ и $A3 < П3$. Для точности оценки ликвидности баланса рассчитаем «Общий коэффициент ликвидности» (КОЛ) по формуле:

$$КОЛ = (A1 + A2 * 0,5 + A3 * 0,3) / (П1 + П2 * 0,5 + П3 * 0,3) \quad (7)$$

где:

Кол – общий коэффициент ликвидности предприятия;

$A1, A2, A3$ – активы предприятия по степени реализуемости;

$П1, П2, П3$ – пассивы предприятия по степени срочности погашения».

На 2015г.

$$КОЛ = (745 + 7231 * 0,5 + 6459 * 0,3) / (7108 + 3055 * 0,5 + 0 * 0,3) = 0,73$$

На 2016г.

$$КОЛ = (794 + 12370 * 0,5 + 632 * 0,3) / (7947 + 47 * 0,5 + 39 * 0,3) = 0,89$$

На 2017г.

$$КОЛ = (1954 + 4930 * 0,5 + 3907 * 0,3) / (7789 + 0 * 0,5 + 0 * 0,3) = 0,72$$

Коэффициент ликвидности на 2018 год составил 0,72. Компания может погасить на конец периода 72% своих обязательств.

В таблице 2.7 проанализируем коэффициенты ликвидности.

Таблица 2.7 Анализ коэффициентов ликвидности

Показатель	На 01.01.16	На 01.01.17	На 01.01.18	Рекомендуемый показатель
1. Коэффициент текущей ликвидности $K_{т.л} = (A1+A2+A3) : (П1+П2)$	1,42	1,72	1,38	от 1 до 2
2. Коэффициент быстрой ликвидности (строгой ликвидности) $K_{б.л} = (A1 + A2) : (П1+П2)$	0,78	1,64	0,88	от 0,8 до 1,0
3. Коэффициент абсолютной ликвидности $K_{а.л} = A1 : (П1+П2)$	0,073	0,099	0,25	0,2-0,7
4. Для комплексной оценки ликвидности баланса рассчитывается коэффициент общей ликвидности баланса: $K_{ол} = \frac{A1+0,5*A2+0,3*A3}{П1+0,5*П2+0,3*П3}$	0,73	0,89	0,72	1 – 3
5. «Коэффициент обеспеченности собственными средствами показывает, насколько достаточно собственных оборотных средств у предприятия, необходимых для его финансовой устойчивости. $K = (П4 - A4) / (A1 + A2 + A3)$ »	0,25	0,37	0,11	больше или равно 0,1.
6. «Коэффициент маневренности функционального капитала показывает, какая часть функционирующего капитала заклучена в запасах. Если этот показатель уменьшается, то это является положительным фактом. $K = A3 / [(A1+A2+A3) - (П1+П2)]$ »	1,51	0,10	1,30	0.2-0.5

Данные таблицы 2.7 свидетельствуют о достаточной ликвидности организации. Почти все показатели находятся в пределах рекомендуемых оптимальных значений. Так, коэффициент текущей ликвидности, характеризующий платежные возможности на период, равный средней продолжительности оборота текущих активов, имеет значение 1,64 это свидетельствует о рациональном использовании средств предприятия.

Коэффициент быстрой ликвидности равен 0,88 что входит в норму. Это означает, что имеет место рациональное распределение ресурсов, которое

решается дополнительным вложением имеющихся средств или предоставлением займов другим компаниям.

Коэффициент общей ликвидности баланса находится в недопустимых значениях и равен 0,72. Коэффициент общей ликвидности показывает способность компании погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счёт только оборотных активов. Чем больше значение коэффициента, тем лучше платежеспособность предприятия.

По результатам коэффициентного анализа можно сделать вывод, что на предприятии имеет место рациональное распределение ресурсов и средств предприятия, а также есть существенные недостатки в финансовой деятельности.

В результате проведенного анализа данных в качестве основных задач для повышения эффективности деятельности ООО «ФПС-АВТО+» можно выделить следующие:

- увеличение объема производства продукции (оказания услуг), повышение их качества, расширение рынков сбыта;
- более рациональное использование материальных ресурсов и трудовых ресурсов.

Одним из вариантов решения указанных задач является поиск освоение новых сегментов рынка электротехнических услуг. Это позволит предприятию повысить свою эффективность, в результате чего увеличится прибыль, которую в дальнейшем можно будет направить на совершенствование технического, технологического и организационного уровня производства.

2.4 Анализ ассортимента и структуры реализуемой продукции ООО «ФПС-АВТО+»

Для независимого рынка запчастей большое значение имеет статистика продаж. По анализу Автостата Самарский рынок автозапчастей переживает масштабную трансформацию. Традиционный ритейл теряет покупателей, которые все чаще заказывают изделия для ремонта автомобилей через интернет. А автосервисы, которые еще пять лет назад были постоянными клиентами магазинов автозапчастей, сегодня предпочитают покупать комплектующие напрямую у дистрибуторов российских и зарубежных компаний-производителей. Только за шесть месяцев 2017 года магазины не досчитались 6,7% к выручке прошлого года. Оба тренда в ближайшие годы будут только набирать обороты.

По данным Росстата, в первом полугодии 2017 года объем услуг по розничной торговле автомобильными деталями, узлами и принадлежностями в России вырос на 9,2% к уровню аналогичного периода прошлого года и составил 106,66 млрд руб. В Самарской области этот показатель снизился на 3,2%, до 3,35 млрд руб. При этом индекс физического объема розничной продажи автозапчастей в стране во втором квартале 2017 года составил 105,2%, в Самарской области — 93,27%.

Падение продаж автозапчастей в рознице происходило на фоне растущего спроса на автомобили. По данным аналитического агентства «Автостат», за девять месяцев 2017 года жители Самарской области приобрели 10,6 тыс. новых автомобилей (+21,8% к тому же периоду 2016 года) и 97,9 тыс. — подержанных (+3,2%). В 2016 году объем вторичного рынка запчастей (автомагазины, дилеры, СТО) для легковых автомобилей «Автостате» оценили в \$345 млн (-2,3% к 2015 году), из них 79% приходились на запчасти для иномарок. На вторичном рынке компонентов и запчастей в тройке лидеров — детали подвески, шины и масла.

В падении спроса на автозапчасти в рознице в Самарской области на фоне общероссийского роста есть несколько причин. Во-первых, ситуация с доходами потребителей, отсутствие у них средств на приобретение необходимых запчастей. Во-вторых, что называется, психология владельцев машин. Они могут временно перестать обслуживать машину, продолжая ее эксплуатировать, а значит, готовы в будущем продать автомобиль по более низкой цене. Также владельцы автомобилей могут поехать в соседние регионы и даже страны за более дешевыми запасными частями, и со стоимостью поездки это может быть выгоднее, чем покупать их на месте, тем более что расположение региона способствует такому варианту. Кроме этого, ремонт и обслуживание машин могли проводиться подручными средствами, что неудивительно, учитывая уровень развития машиностроения в регионе, наличие квалифицированных кадров, способных изготовить сложную деталь или узел автомобиля.

Однако главной причиной снижения объема продаж автозапчастей в розницу большинство экспертов считают высокий уровень развития в Самаре e-commerce, то есть возможность приобрести запасные части дистанционно. На это указывает и статистика покупок через интернет. По данным пресс-службы Яндекс.Маркета, спрос на автозапчасти на этом маркетплейсе в Самаре за год вырос на 19%. «Наибольший рост наблюдался в категориях „стекла“ (почти в 3,5 раза), „сигналы“ (почти в 2,5 раза), „рулевое управление“ (в 2,2 раза), „привод“ (в 2,2 раза) и „масляные фильтры“ (в два раза). При этом почти в два раза упал спрос на подсветку и ксенон. В абсолютных значениях пользователи чаще всего интересовались аккумуляторными батареями, зарядными устройствами для аккумуляторов и лампами для авто. Согласно данным Авто.ру, в разделе запчастей представлено 90 магазинов в Самарской области, которые предлагают более 3 млн товаров. За последние два месяца основной запрос в сегменте новых запчастей был направлен на шины и колесные диски, расходные материалы и

элементы подвески. В сегменте б/у запчастей — на кузовные элементы, а также двигатели и коробки передач.

Рост популярности онлайн-покупки автозапчастей связывается с тем, что чаще всего покупают подержанные автомобили, которые обслуживают не в официальных дилерских центрах. Потребители сами приобретают запчасти и стараются это сделать как можно более экономично. Кроме того, в интернете представлен гораздо более широкий ассортимент товаров. Не в каждом городе региона есть запчасти для нужных автомобилей, заказать и получить в течение нескольких дней которые можно через сеть.

По данным АКИТ, российский рынок B2C продаж автозапчастей через интернет в первом полугодии 2017 года составил 21 млрд руб. и вырос на 26% по сравнению с тем же периодом прошлого года. Объем рынка в Самарской области в первом полугодии 2017 года составил 430 млн руб.

Долю трансграничной торговли автозапчастями и автоаксессуарами в АКИТ оценили в 62%. Покупка автозапчастей за границей не теряет своей популярности среди потребителей. Прежде всего, потому что это гораздо выгоднее, нежели покупка в нашей стране. Кроме того, у производителей существует разное ценообразование для многих стран. Это связано со многими факторами — представленностью бренда, моделей, размером пошлин. Например, запчасти из Дубая могут быть значительно дешевле, чем российские аналоги.

Доля продаж автозапчастей через интернет в ближайшие годы продолжит динамично расти, единодушно эксперты и участники рынка. В первую очередь, это связано с общей тенденцией перехода бизнеса в онлайн, а также повсеместному внедрению омниканальной модели, когда любой товар можно выбрать в розничной точке и заказать онлайн с доставкой, либо заказать в сети и забрать в физическом магазине.

Однако помимо e-commerce оффлайн-рынок сегодня испытывает мощное давление со стороны СТО, которые предпочитают покупать изделия напрямую у дистрибуторов. Если еще пять-семь лет назад автосервисные

компании большую часть запчастей покупали в специализированных магазинах, то сегодня — у дистрибуторов. Там цены ниже, условия по возврату товара лучше, есть доставка, гарантии — то, что магазин позволить себе не может.

Эксперт GFK по исследованиям автомобильного рынка Денис Бухтин привел интересную статистику по некоторым группам запчастей, проданных в России в 2018 году. По его словам, рынок автокомпонентов пока чувствует себя неплохо. Во многом это обусловлено тем, что в прошлом году автомобильный парк в России достиг максимума и в большинстве сегментов запчастей наблюдался существенный рост. Так, объем рынка автомобильной светотехники вырос на 14,6%, трансмиссионных масел — на 10,9%, шин — на 9%, аккумуляторов — на 8,6%, моторных масел — на 2,2%. Восходящий тренд, по его словам, должен сохраниться и в ближайшие годы.

В период кризиса важным направлением усилий маркетинга становится оптимизация ассортимента — выбор необходимого и достаточного перечня продуктов, оценка эффективности и прибыльности продуктового портфеля. Службе маркетинга проводит анализ присутствия ассортимента в местах продаж, оценивает прибыль и уходимость по каждой ассортиментной позиции и в результате предлагает компании оптимально сбалансированный продуктовый портфель. Это не означает отказа от разработки и вывода на рынок новых продуктов или использования новых технологий. Роль маркетинга состоит в том, чтобы определить эти изменяющиеся потребности и предложить именно те решения, которые сейчас нужны потенциальным клиентам. При этом желательно предпринять все необходимые шаги для удержания потребителей до того, как это сделают конкуренты.

Вывод нового продукта в новом ценовом сегменте под новой маркой способно снизить риски размывания позиционирования основной марки компании. Кризис по-разному влияет на потребление разных категорий товаров. Встречаются продукты, интерес к которым до кризиса угасал, но с наступлением кризиса их потребление вернулось на сравнительно высокий

уровень. Компании могут воспользоваться этой временной тенденцией для предложения рынку товаров в тех сегментах и категориях рынка, где наблюдается увеличение спроса

Важным вопросом для анализа является цена продукта. Как изменять цены в период существенного изменения курса доллара – вопрос, на который компании отвечают по-разному. Очевидно, что для удержания интереса стесненного в средствах потребителя самым результативным и на первый взгляд однозначно приемлемым становится сохранение или снижение цены. По такому пути идет большое количество компаний. Но такая ценовая политика вынуждает компанию сокращать издержки, что может привести к изменению качества товарного предложения и как следствие потере лояльных потребителей и снижению продаж.

Альтернативный путь – повышение цены для сохранения привычных потребителю характеристик продукта. В условиях кризиса, существуют причины, по которым люди покупают сравнительно дорогие товары и переплачивают за услуги. Соответственно изменение цены должно быть хорошо продумано с учетом всех аспектов – эффективности, общего позиционирования марки, рисков, прогнозов потребительских оценок, сиюминутных и перспективных задач компании. Для выработки решений по ценовому позиционированию продукта компании имеет смысл глубоко и систематически изучать действие своих конкурентов, их стратегию и тактику взаимодействия с потребителем. Важно выделить тех игроков рынка, которые с наступлением кризиса активизировали свои маркетинговые усилия, предлагают рынку новые решения, новые цены или новую концепцию продвижения.

Во время кризисных явлений компания вынуждена оптимизировать свои бизнес-процессы и в области организации продаж. Как правило, это приводит к корректировке стратегии сбыта и пересмотру плана тактических мероприятий – компания проводит ревизию эффективности клиентской базы с целью выявления приоритетных клиентов и отказа от тех партнеров,

взаимодействие с которыми не обеспечивает компанию нормативной прибылью. Происходит перенос центра тяжести с анализа объемов продаж на анализ чистой прибыли и соответственно оценка эффективности каждого взаимодействия. В поисках путей существенной экономии средств могут быть пересмотрена сама система организации продаж и контрактные условия взаимодействия с партнерами. Не лишним будет вспомнить и о роли мотивации персонала, которая позволит усилить заинтересованность команды в достижении приоритетных задач.

Не секрет, что расходы на маркетинг, как правило, являются заметной статьей общих расходов компании. В период кризиса служба маркетинга должна взять за правило проводить регулярную оценку эффективности расходов на рекламу. Выбор общей стратегии продвижения и решения по размеру рекламного бюджета должны учитывать финансовую ситуацию компании. Если ресурсы ограничены, имеет смысл сфокусироваться на тех инструментах продвижения, которые обеспечивают точечный контакт с целевой аудиторией марки, однозначно влияют на объем ее продаж.

Инвестиции в марку, рекламная активность, дающая отсроченный во времени эффект в такой ситуации, откладываются до лучших времен. Если компания ощущает финансовую стабильность и готова в период кризиса к активной маркетинговой позиции для захвата новых потребителей и сегментов рынка – необходимо действовать незамедлительно. Но при выборе инструментов продвижения рекомендуется руководствоваться теми же принципами – максимальное соответствие целевой аудитории, стратегическим задачам, рыночной ситуации, общей целесообразности и эффективности решения.

Изменение условий взаимодействия с поставщиками так же может обеспечить компании существенную оптимизацию расходов и соответственно повысить эффективность процесса. Причем экономия лежит не только в ценовом поле, но и в прочих условиях контракта – в отсрочке платежа, улучшении условий доставки, предоставлении послепродажного

обслуживания. Служба маркетинга при выборе поставщика услуг в период кризиса особенно тщательно соотносит уровень и приоритет задач с уровнем рекламного или маркетингового агентства и ценой той или иной услуги.

Метод, позволяющий классифицировать ресурсы фирмы по степени их важности это ABC

«Цель ABC анализа – простое, удобное и наглядное ранжирование любых ресурсов с точки зрения их вклада в прибыль или продажи. Благодаря такому ранжированию можно правильно расставить приоритеты деятельности, сфокусировать использование ограниченных ресурсов компании (трудовые, временные, инвестиции и т.д.), выявить излишнее использование ресурсов и предпринять своевременные корректирующие меры.»

«Метод строится по принципу классификации анализируемых ресурсов на 3 группы А, В и С»:

«А –группа: обеспечивает 80% продаж/прибыли, обычно составляет 15-20% ассортимента от всех ресурсов, является важными ресурсами компании, которая приносит максимальную прибыль.»

«В –группа: обеспечивает 15% продаж/прибыли, обычно составляет 20-35% ассортимента от всех ресурсов, обеспечивает стабильные продажи компании.»

«С-группа: обеспечивает 5% продаж/прибыли, обычно составляет 50-60% ассортимента от всех ресурсов. Данная категория приносит наименьшее количество дохода.»

ПредставимABC – анализ по объему реализации предприятия ООО “ФПС-АВТО+” таблице 2.8

Таблица 2.8 АВС – анализ по объему реализации предприятия ООО “ФПС-АВТО+”

Но мер №	Наименование товара	2016	2017	2018	ИТОГО	Доля в обороте (отношение итога определенного товара на итога всех товаров)	Доля в обороте с накопительн ым итога(приб авления параметра к сумме предыдущих параметров)	группа	Доля группы в ассорти менте
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Амортизаторы	331560	470560	658784	1 460904	13,03%	13,03%	А	
2	Барабаны тормозные	280460	425400	553020	1 258880	11,24%	24,27%	А	
3	Стойка стабилизатора	230560	385040	577560	1 193160	10,65%	34,92%	А	
4	Ремень генератора	198540	280160	498400	977100	8,72%	43,63%	А	
5	Колодки тормозные	178540	223400	458000	859940	7,67%	51,30%	А	
6	Тормозные диски	171650	216700	390040	778390	6,94%	58,25%	А	
7	Фильтр топливный	164000	204000	279900	647900	5,78%	64,03%	А	
8	Шаровая опора	161000	195000	268000	624000	5,57%	69,60%	А	
9	ШРУС(Шарнир равных угловых скоростей)	156250	182300	256900	595450	5,31%	74,91%	А	
10	Якорь стартера	141000	178000	226000	545000	4,86%	79,77%	А	79,77%
11	Комплект пыльника (шруса)	92000	162450	222110	476560	4,25%	84,02%	В	

Продолжение таблицы 2.8 ABC – анализ по объему реализации предприятия ООО “ФПС-АВТО+”

12	Наконечники поперечной рулевой тяги	99400	151220	205600	456220	4,07%	88,09%	В	
13	Натяжной ролик	88450	145640	155700	389790	3,48%	91,57%	В	
14	Диодный мост генератора	77510	139540	148820	365870	3,26%	94,84%	В	15,06%
15	Головка торцевая	63150	135450	108100	306700	2,74%	97,57%	С	
16	Датчик холостого хода	65930	128140	78066	272136	2,43%	100,00%	С	5,16%
	ИТОГО	2 500000	3 623000	5 085000	11208000	100,00%	-	-	-

Благодаря ABC– анализу, мы распределили товары по степени их важности, и узнали какие из них наиболее ценные, промежуточные и наименее ценные:

А -группа: обеспечивает 80% продаж;

В -группа: обеспечивает 15% продаж;

С-группа: обеспечивает 5% продаж.

Далее сведем ABC-анализ по двум параметрам в таблицу 2.9.

Таблица 2.9. ABC-анализ по объему продаж (анализ ассортимента) предприятия ООО «ФПС-АВТО+»

Номер №	Наименование товара	Объем продаж за 2016 (шт.)	Объем продаж за 2017 (шт.)	Объем продаж за 2018 (шт.)	ИТОГО (шт.)	Доля в обороте	Объем продаж с накопительным итогом (прибавления параметра к сумме предыдущих параметров), (объем продаж с накоп. ит. + итога определенно го товара)	Доля в обороте с накопительным итогом(прибавления параметра к сумме предыдущих параметров)	группа	Доля группы в ассортименте, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Амортизаторы	1494	1793	2510	5797	10,18%	5797	10%	А	
2	Барабаны тормозные	1267	1520	2129	4916	8,63%	10713	18,81%	А	
3	Стойка стабилизатора	1398	1678	2349	5424	9,52%	16137	28,33%	А	
4	Ремень генератора	1149	1379	1930	4458	7,83%	20595	36,15%	А	
5	Колодки тормозные	1020	1224	1714	3958	6,95%	24553	43,10%	А	
6	Тормозные диски	1010	1212	1697	3919	6,88%	28471	49,98%	А	
7	Фильтр топливный	980	1176	1646	3802	6,67%	32274	56,65%	А	
8	Шаровая опора	905	1086	1520	3511	6,16%	35785	62,82%	А	
9	ШРУС(Шарниры равных угловых скоростей)	904	1085	1519	3508	6,16%	39293	68,98%	А	

Продолжение таблицы 2.9.АВС-анализ по объему продаж (анализ ассортимента) предприятия ООО “ФПС-АВТО+”

10	Якорь стартера	856	1027	1438	3321	5,83%	42614	74,81%	А	74,81
11	Комплект пыльника	841	1009	1413	3263	5,73%	45877	80,53%	В	
12	Наконечники поперечной рулевой тяги	785	942	1319	3046	5,35%	48923	85,88%	В	
13	Натяжной ролик	721	865	1211	2797	4,91%	51720	90,79%	В	
14	Диодный мост генератора	521	625	875	2021	3,55%	53742	94,34%	В	19,53%
15	Головка торцевая	451	541	758	1750	3,07%	55492	97,41%	С	
16	Датчик холостого хода	380	456	638	1474	2,59%	56966	100,00%	С	5,66%
	Всего	14682	17618	24666	56966	100%	-	-	-	100%

По данной таблице можно сделать такое же заключение, как и по предыдущей таблице, мы видим какие товары наиболее ценные, какие промежуточные, а какие ценность не представляют.

«XYZ-анализ позволяет дифференцировать весь ассортимент на группы в зависимости от степени равномерности спроса и точности прогнозирования».

«Признаком, на основе которого конкурентную позицию ассортимента относят к группе X, Y или Z, является коэффициент вариации спроса (v) по данной позиции».

«Среди относительных показателей вариации коэффициент вариации является наиболее распространенным.

$$v = \frac{\sqrt{\frac{\sum x_i^2 - (\sum x_i)^2}{n}}}{\bar{x}} * 100\% \quad ; \quad (8)$$

где x_i – i-ое значение спроса (в денежном выражении) по оцениваемой позиции;

\bar{x} - среднее значение спроса по оцениваемой позиции за период n,

n – величина периода, за который произведена оценка[1, с.311].»

Алгоритм дифференциации ассортимента на группы X, Y и Z представлен в таблице 2.10.

Таблица 2.10 Возможный алгоритм дифференциации ассортимента на группы X,Y,Z

Группа в ассортименте	Значение коэффициента вариации v(в интервале)
Группа X	$0 \leq v < 10\%$
Группа Y	$10\% \leq v < 25\%$
Группа Z	$25\% \leq v < \infty$

Проведем XYZ-анализ в таблице 2.11

Таблица 2.11 XYZ-анализ по объему реализации предприятия ООО “ФПС-АВТО+”.

Наименование товара	2016	2017	2018	Итого	Среднее значение	Стандартное отклонение	Коэффициент отн. вариации	XYZ группа
Амортизаторы	331560	470560	658784	1 460904	486968	134091,5195	27,54	Z
Барабаны тормозные	280460	425400	553020	1 258880	419626,6667	111347,0159	26,53	Z
Стойка стабилизатора	230560	385040	577560	1 193160	397720	141945,6159	35,69	Z
Ремень генератора	198540	280160	498400	977100	325700	126581,7881	38,86	Z
Колодки тормозные	178540	223400	458000	859940	286646,6667	122541,3632	42,75	Z
Тормозные диски	171650	216700	390040	778390	259463,3333	94145,54347	36,28	Z
Фильтр топливный	164000	204000	279900	647900	215966,6667	48066,64355	22,26	Y
Шаровая опора	161000	195000	268000	624000	208000	44639,2951	21,46	Y
ШРУС	156250	182300	256900	595450	198483,3333	42653,8848	21,49	Y
Якорь стартера	141000	178000	226000	545000	181666,6667	34797,8288	19,15	Y
Комплект пыльника	92000	162450	222110	476560	158853,3333	53178,03452	33,48	Z
Наконечники поперечной рулевой тяги	99400	151220	205600	456220	152073,3333	43360,16708	28,51	Z
Натяжной ролик	88450	145640	155700	389790	129930	29616,92872	22,79	Y
Диодный мост генератора	77510	139540	148820	365870	121956,6667	31656,06033	25,96	Z

Продолжение таблицы 2.11 XYZ-анализ по объему реализации предприятия ООО “ФПС-АВТО+”.

Головка торцевая	63150	135450	108100	306700	102233,3333	29806,44039	29,16	Z
Датчик холостого хода	65930	128140	78066	272136	90712	26925,35375	29,68	Z
Всего	2 500000	3 623000	5 085000	11208000	3736000	-	-	-

Затем следует сделать совмещение результатов ABC и XYZ анализов.

Данные приведены в таблице 2.12.

Таблица 2.12 Исследование объема продаж с помощью ABC- и XYZ-анализа.

№ товара	Наименование товара	Совмещение ABC и XYZ анализа по объему продаж
1	Амортизаторы	AZ
2	Барабаны тормозные	AZ
3	Стойка стабилизатора	AZ
4	Ремень генератора	AZ
5	Колодки тормозные	AZ
6	Тормозные диски	AZ
7	Фильтр топливный	AУ
8	Шаровая опора	AУ
9	ШРУС	AУ
10	Якорь стартера	AУ
11	Комплект пыльника	BZ
13	Наконечники поперечной рулевой тяги	BZ
13	Натяжной ролик	BУ
14	Диодный мост генератора	BZ
15	Головка торцевая	CZ
16	Датчик холостого хода	CZ

«В группу X включают товары, спрос на которые равномерен, либо подвержен незначительным колебаниям. Объем реализации по товарам, включенным в данную группу, хорошо предсказуем».

«В группу Y включают товары, которые потребляются в колеблющихся объемах. В частности, в нее могут войти товары с сезонным характером спроса, при этом возможности прогнозирования спроса по товарам группы Y – средние».

«В группу Z включают товары, спрос на которые возникает эпизодически. Прогнозировать объемы реализации товаров данной группы сложно».

Таким образом, можно сделать вывод по второй главе, что товарооборот ООО “ФПС-АВТО+” распределялся по кварталам неравномерно. План по реализации в ООО “ФПС-АВТО+” в 2018 выполнялся неравномерно. Товары группы AZ и BZ при высоком товарообороте отличаются низкой прогнозируемостью продаж (амортизаторы, барабаны тормозные, стойка стабилизатора, ремень генератора, колодки тормозные, тормозные диски, комплект пыльника, наконечники поперечной рулевой тяги, натяжной ролик). По товарам данной группы следует пересмотреть систему заказов. Часть товаров нужно перевести на систему заказов с постоянной суммой (объемом) заказа, по части товаров необходимо обеспечить более частые поставки, выбрать поставщиков, расположенных близко к складу (и снизить тем самым сумму страхового товарного запаса).

Глава 3. Разработка рекомендаций по повышению эффективности деятельности компании ООО «ФПС-АВТО+».

3.1 Комплекс мероприятий по повышению эффективности деятельности компании ООО «ФПС-АВТО+»

Эффективность работы любой организации — это экономика деятельности. Чем больше доход при минимальных затратах — тем выше считается эффективность. Но это еще не все, к этой же категории относятся еще несколько условий:

- рост темпа производства.
- минимизация выбросов в окружающую среду.
- повышение количества и скорости производства.

Кроме этого, существуют другие факторы, определяющие продуктивность и развитие предприятия. Эти пункты позволяют понять, насколько высока рентабельность того или иного производства. К ним относятся:

- результативность производства по новым технологиям.
- рост финансового оборота при выпуске новой продукции.
- возможность экономии различных ресурсов, используемых организацией.

Повышение эффективности деятельности предприятия считается действительно продуктивным при следующих условиях:

- прочная конкурентоспособность. Когда полученные результаты значительно выше, чем конкурентов на рынке.
- Рост показателей финансовой стороны повышается значительно быстрее, чем у аналогичных предприятий и фирм.
- Образовывается достаточное количество незадействованных ресурсов, которые можно вложить в обновления и изменения внутри организации.

Развитие и соответствие запросам потребителей — важнейшая сторона в работе любой организации. Пока уровень не будет полностью

соответствовать современным требованиям, эффективность работы предприятия остается на нейтральном уровне. Важно, чтобы каждый отдел трудился на высокий результат. Только в этом случае можно достигнуть действительно высоких целей.

Если рынок требует перейти на выпуск новых видов продукции, расширить или изменить ассортимент, то компания должна быть всегда к этому готова.

На основании выводов, сделанных в результате анализа финансово-хозяйственной деятельности ООО «ФПС-АВТО+» предлагается разработать и реализовать проект повышения эффективности деятельности компании, включающий в себя следующие мероприятия:

- 1) реализация новых товаров (авто-химия и аксессуары для автомобилей);
- 2) увеличение объема рекламы (в торговых центрах, радио, листовки, рекламные щиты);
- 3) открытие интернет магазина, а также продвижение в социальных сетях.

Основным направлением повышения эффективности предпринимательской деятельности является внедрение и реализация новых товаров авто-химии и аксессуаров для автомобилей.

Основной источник роста доходов и прибыли в стратегии развития товара – расширение товарных линий бренда и выход в новые потребительские сегменты. В данном случае для ООО «ФПС-АВТО+» предлагается расширение ассортимента на существующем рынке, выпуск не только отдельных видов автозапчастей, но и авто-химии, с аксессуарами для автомобилей.

В современном цифровом мире, где люди и технологические системы взаимодействуют гораздо более интеллектуальными и взаимосвязанными способами, предприятия должны постоянно внедрять всё новые инновации и идти в ногу с растущими ожиданиями и запросами конечного потребителя.

Все, кто недостаточно быстро адаптируется к новым условиям, будут просто вытеснены с рынка.

«Интеллектуальные» организации должны быть в курсе новых технологий, способных кардинально преобразить пользовательский опыт, а также понимать, каким образом они могут использовать данные технологии в своей деятельности.

Второе мероприятие увеличение объема рекламы. Рассмотрим один из каналов – социальные сети. Продвижение в социальных сетях позволяет эффективно развивать бизнес и привлекать новых клиентов. SMM-продвижение можно проводить собственными силами либо с помощью специалистов. SMM-маркетинг — это комплекс мероприятий, направленных на взаимодействие с потенциальными клиентами с помощью соцсетей и мессенджеров.

Для продвижения создаются различные виды контента, которые затем самостоятельно распространяют пользователи через социальные каналы. Такой метод позволяет завоевать доверие аудитории благодаря тому, что источник получения информации — это рекомендация знакомого человека.

Преимущества продвижения с помощью социальных сетей:

- Возможность выбрать узкую целевую аудиторию, которая заинтересована в продукте компании;

- можно успешно продвигать не только продукты и услуги, но также информационные проекты, СМИ либо конкретную личность;

- позволяет повысить узнаваемость бренда;

- увеличивает лояльность аудитории;

- привлекает новых посетителей на сайт компании.

Для самостоятельного SMM-продвижения можно использовать такие инструменты:

- ведение блога в соцсети;

- размещение информации об услугах, товарах и акциях в сообществах;

- коммуникацию с пользователями в комментариях;

- скрытый и вирусный маркетинг;
- прямую рекламу;
- мониторинг упоминаний компании в соцсетях и работу с комментариями о продукте.

SMM-маркетинг — эффективный канал продвижения, который активно используют как представители малого и среднего бизнеса, так и крупные всемирно известные корпорации.

Третье мероприятие - это открытие интернет-магазина. В последнее время наблюдается сдвиг в направлении более объединенных коммуникаций и рабочих процессов, которые связывают физический и цифровой миры с помощью многочисленных каналов. С развитием технологий виртуальной реальности (VR) и дополненной реальности (AR) люди будут всё больше зависеть от того эффекта погружения, который предлагают окружающие их умные устройства. Развитие таких технологий, как сетевые датчики, цифровые двойники, 5G и блокчейн поможет предприятиям собирать и анализировать точные данные в режиме реального времени, интегрируя интеллектуальные компоненты и эффективно реагируя на потребности бизнеса.

Сотрудники, принимающие решения в режиме реального времени и непосредственно взаимодействующие с клиентами и конечными потребителями, становятся всё более важными элементами во всей бизнес-цепочке, т.к. они собирают данные для повышения прозрачности и расширения возможностей для аналитики. Это, в свою очередь, приводит к получению аналитической информации, имеющей практическую ценность. Предприятия розничной торговли в настоящее время вкладывают немало сил и средств в развитие работы с клиентами, оснащая сотрудников магазинов планшетами и мобильными компьютерами, которые способствуют более высокому уровню обслуживания клиентов и, как следствие, к более высокому уровню их удовлетворенности безупречным процессом покупки.

Подобные технологии могут помочь найти нужные товары, проверить их наличие и в целом улучшить качество обслуживания клиентов. В сфере транспорта и логистики AR и VR могут быть использованы для визуального изображения предметов при отборе товаров со склада и измерения без фактического физического взаимодействия.

Организации используют мобильные технологии для того, чтобы предоставить своим сотрудникам решения и данные, повышающие производительность их труда, и создать условия для принятия решений, обеспечивающих более высокое качество обслуживания клиентов. Технологии искусственного интеллекта и автоматизации всё более активно внедряются по всему миру. Они интегрируются в новые или существующие приложения и весьма значительно трансформируют пользовательские рабочие процессы, а также взаимодействие между людьми и процесс принятия решений. Кроме того, рассматриваемые технологии естественным образом расширяют существующие решения и создают более динамичные экосистемы, нацеленные на увеличение производительности труда, повышение эффективности и создание более безопасных условий.

Также одним из направлений продвижения интернет-магазина являются социальные сети. Рассмотрим особенности такого продвижения на примере социальной сети Instagram.

Instagram является привлекательной площадкой для развития бизнеса. Огромная аудитория (более 700 млн. пользователей) и преимущественно визуальная подача контента позволяют компаниям быстро найти клиентов и предложить им товары в максимально доступной форме. Данное обстоятельство обуславливает удобство данной социальной сети для продвижения интернет-магазинов. Возможность продемонстрировать продукцию и высокая вовлеченность пользователей становятся отличным генератором продаж.

Четыре главные причины почему стоит продвигать свой магазин через Instagram:

1. Продажи. Instagram – это отличная витрина. Здесь можно открыть свой интернет-магазин даже без сайта, корзины и кнопки «купить». Заказы оформляются по почте, телефону, СМС и WhatsApp.

2. Информирование об акциях, новостях и новинках. Как и в любой соцсети, аккаунт в Instagram – это удобный способ общаться с подписчиками (клиентами) и доносить до них нужную информацию. Ленту Instagram клиент просматривает постоянно и, конечно, сможет заметить пост. Соответственно, чем больше подписчиков, тем легче и быстрее будет распространяться эта информация.

3. Узнаваемость бренда и лояльность аудитории. В интернет-продажах есть один нюанс: продавца никто не видит и никто не знает. А значит этот продавец легко может оказаться мошенником, предъявлять претензии будет некому. Присутствие в социальных сетях позволяет увеличить узнаваемость за счет рекламы, хештегов, партнерских акций и прочей активности. Благодаря добавлению ключевых слов в публикации и описание аккаунта можно добиться видимости страницы в поисковой выдаче.

4. Клиентская база. Подписчики – это клиентская база. Конечно, речь идёт не о накрутке и не об оферах, а о целевых подписчиках, которые добровольно подписались на аккаунт, потому что их заинтересовал контент. Чем больше подписчиков, тем больше обратной связи (как положительной, так и критики). Провести статистику целевой аудитории и понять, что клиентам нравится, что не нравится, над чем стоит работать – всё это легко сделать с популярным Instagram-акканутом.

Рассчитаем первое мероприятие: увеличение объема реализации за счет аксессуаров для автомобилей и авто-химии.

Представим перечень наименований закупки аксессуаров и авто-химии для автомобилей компании ООО «ФПС-АВТО+» в таблице 3.1.

Таблица 3.1 Перечень наименований закупки аксессуаров и авто-химии для автомобилей компании ООО “ФПС-АВТО+”

Аксессуары для автомобилей							
Перечень наименований	Цена закупки руб.	Наценка Руб.	Цена продажи Руб.	Количество Руб.	Выручка тыс. Руб.	Затраты на закупки руб.	Чистая прибыль Руб.
Зарядка для телефона в автомобиль	350	150	500	80	40 000	28 000	12 000
Ароматизаторы воздуха	30	100	130	150	19 500	4 500	15 000
Щетки для чистки снега	250	250	500	50	25 000	12 500	12 500
Дворники (пара)	550	250	800	100	80 000	55 000	25 000
Коврики в салон	1 000	900	1 900	50	95 000	50 000	45 000
GPS-навигатор	3 000	1 000	4 000	5	20 000	15 000	5 000
Видео-регистратор	3 000	1 500	4 500	10	45 000	30 000	15 000
Пылесос для авто	2 100	1 000	3 100	30	93 000	63 000	30 000
Парковочный радар	1 500	500	2 000	15	30 000	22 500	7 500
Накидка на сиденье (штука)	1 300	700	2 000	30	60 000	39 000	21 000
Итого	*	*	*	520	507 500	319 500	188 000

Продолжение таблицы 3.1 Перечень наименований закупки аксессуаров и авто-химии для автомобилей компании ООО "ФПС-АВТО+"

Авто-химия для автомобилей							
Перечень наименований	Цена закупки руб.	Наценка руб.	Цена продажи руб.	Количество (шт)	Выручка тыс.руб	Затраты на закупку тыс.руб.	Чистая прибыль Тys.руб
Активная пена (за литр)	110	150	260	50	13 000	5 500	7 500
Шампунь(за1 литр)	180	150	330	80	26 400	14 400	12 000
Преобразователь ржавчины (за 120 мл)	200	100	300	50	15 000	10 000	5 000
Очиститель кузова (за 300 мл)	280	250	530	100	53 000	28 000	25 000
Салфетки для салона (50 шт в одной упаковке)	250	100	350	150	52 500	37 500	15 000
Пятновыводитель (600 мл)	240	150	390	100	39 000	24 000	15 000
Очиститель салона (за 1 литр)	210	100	310	110	34 100	23 100	11 000
Очиститель пластика (500 мл)	190	100	290	45	13 050	5 550	7 500
Очиститель двигателя (1 литр)	190	200	390	60	23 400	11 400	12 000
Очиститель кожи	250	200	450	80	36 000	20 000	16 000
Антифриз (красный,5 кг)	450	100	550	15	8 250	6 750	1 500
Антифриз (синий,5 кг)	410	100	510	10	5 100	4 100	1 000
Антифриз (зеленый,5кг)	410	100	510	10	5 100	4 100	1 000
Итого	*	*	*	1 300	376 700	225 200	151 500
Всего	*	*	*	1 820	884 200	544 700	339 500

По данной таблице, мы можем сказать, что выручка за год составит при реализации аксессуаров для автомобилей 507 500 руб., затраты на закупку 319 500 руб., а чистая прибыль 188 000 руб.

При реализации авто-химии для автомобилей выручка за год составит 376 700 руб., затраты 225 200 руб., а чистая прибыль 151 500 руб.

По данным расчетам мероприятия №1 нам будет выгодно, введение в реализацию аксессуаров и авто-химии, так как выручка за счет расширения ассортимента составит 884 200 рублей, затраты 544 700 рублей, а чистая прибыль 339 500 рублей. срок окупаемости составит около восьми месяцев.

Рассчитаем второе мероприятие: увеличение объема рекламы. Предполагается, что проведение данного мероприятия будет способствовать изменению рентабельности продаж из-за изменения выручки.

Для организации акции по продвижению товара необходимо разработать рекламные листовки для привлечения потенциальных покупателей товара, а так же ведение контента для социальных сетей систематизируем это в таблицу 3.2.

Таблица 3.2 – Организация акции по продвижению сезонного товара

№ п.п.	Мероприятие	Затраты	Срок реализации	Ответственный
1	Разработка дизайн -макета листовок акции	4 000	Март 2020.	менеджер
2	Печать листовок	50 000	апрель 2020 г.	менеджер
	Итого:	54 000		

Предполагаемая величина объема реализации по экспертным оценкам составляет 3,6%. Общие затраты организации акции составляют 54 000руб.

Далее рассчитаем третье мероприятие: разработка интернет - магазина.

Интернет-магазин в зависимости от того, есть ли уже действующий оффлайн-бизнес, он может быть как дополнением к нему, так и основным источником дохода.

Как уже было отмечено у интернет-магазина очень много преимуществ по сравнению с обычным магазином. И скорее всего в будущем интернет-торговля будет постепенно вытеснять обычные магазины. Обычным магазинам по-прежнему больше доверяют, но степень доверия к интернет-магазинам постепенно растет.

Итак, к основным преимуществам интернет-магазина можно отнести:

1) Отсутствие необходимости в товарном запасе (в некоторых случаях).

Интернет-торговля не всегда требует создания товарных запасов. В некоторых случаях он вообще не нужен, поскольку есть возможность оперативно получить товар у поставщиков.

2) Ассортимент может быть значительно больше.

Интернет-магазины с такими проблемами не сталкиваются, поскольку "торговые площади" никак не ограничены. Поэтому ассортимент интернет-магазинов может значительно превышать ассортимент обычных магазинов.

3) Меньше операционные затраты.

Аренда склада обойдется дешевле, чем аренда магазина. Ведь нет необходимости в том, чтобы склад находился в очень проходном месте. Поэтому арендная ставка склада может быть существенно меньше аналогичного показателя в обычном магазине.

Кроме того, для работы обычного магазина требуются продавцы, или продавцы-консультанты, или продавцы-кассиры, или просто кассиры и т.д. В интернет-магазине тоже должен быть персонал, но его может быть значительно меньше, чем в обычном, а значит и затраты на оплату труда ниже.

4) Возможность запуска интернет-торговли практически с любых объемов.

Если вести речь о запуске торгового стартапа, то в формате интернет-магазина это гораздо проще сделать, чем в формате обычного магазина. Это связано с тем, что планка условно-постоянных затрат, как правило, у обычного магазина больше, чем у интернет-магазина.

5) Отсутствие географических ограничений.

Очевидно, что никто не поедет в обычный магазин, расположенный в другом конце города. Если только там не продается какой-то уникальный товар. В большинстве случаев обычные магазины посещают те покупатели, которые проживают или работают где-то поблизости.

Интернет-магазин может работать на всю страну или даже на весь мир. У него нет такой жесткой региональной привязки. Это, несомненно, расширяет круг потенциальных покупателей.

6) Экономия времени на покупку.

Очевидно, что до любого обычного магазина нужно дойти, даже если он расположен очень близко от дома. Для того чтобы покупать в интернет-магазине можно вообще из дома не выходить.

Предполагаемая величина объема реализации по экспертным оценкам составляет 5%. Ниже представлена таблица 3.3 с указанием единовременных финансовых вложений на создание и внедрение интернет-магазина.

Таблица 3.3 – Финансовые затраты на создание и внедрение интернет – магазина

Наименование статьи затрат	Сумма, руб.
Хостинг (размещение интернет - магазина в сети интернет)	Бесплатно
Услуги программиста (единовременно)	120 000
Зарплата клиент – менеджера с начислениями $15\,000 + 30,2\% = 19\,530$ $19\,530 * 12 \text{ месяцев} = 234\,360$	234 360
Прочие расходы, связанные с рекламой и продвижением интернет – магазина (в течение периода разработки и внедрения)	15 900
Итого:	370 260

По данной таблице 3.3, мы видим что сумма затрат на создание и внедрения интернет – магазина составит 370 260 рублей.

3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Рассчитаем экономическую эффективность мероприятий, предложенных в параграфе 3.1 в целях повышения эффективности деятельности компании ООО «ФПС - Авто+»

В таблице 3.4 приведены исходные данные для расчета показателей экономической эффективности мероприятия №1 « Увеличение объема реализации за счет аксессуаров для автомобилей и авто-химии».

Таблица 3.4 Исходные данные для расчета показателей экономической эффективности мероприятия №1 « Увеличение объема реализации за счет аксессуаров для автомобилей и авто-химии»

№ п/п	Показатель	Единица измерения	Буквенное обозначение	Числовое значение
1.	Объем реализации до внедрения мероприятия	тыс. руб.	О _{р1}	21 125 000
2.	Объем реализации после внедрения мероприятия	тыс. руб.	О _{р2}	22 009 200
3.	Прирост выручки (дохода, прибыли) за счет реализации мероприятия	тыс. руб.	ΔВ(ΔП)	884 200
4.	Затраты связанные с проведением мероприятия	тыс. руб.	З	544 700

Прирост выручки (дохода, прибыли) за счет реализации мероприятия рассчитывается по формуле 1:

$$\Delta B(\Delta P) = O_{P2} - O_{P1} \quad (1)$$

Где ΔВ(ΔП) - Прирост выручки (дохода, прибыли);

О_{Р1}- Объем реализации до внедрения мероприятия;

О_{Р2}- Объем реализации после внедрения мероприятия.

$$\Delta B(\Delta P) = 22\,009\,200 - 21\,125\,000 = 884\,200$$

«Годовой экономический эффект от реализации мероприятия рассчитывается как разница между приростом выручки (дохода, прибыли) за счет реализации мероприятия (ΔВ) и затратами на мероприятие (З) по формуле 2:

$$\text{Эф} = \text{ДВ} - \text{З}, \quad (2)$$

где Эф – годовой экономический эффект, руб.;

ДВ – прирост выручки (прибыли) за счет реализации мероприятия, руб.;

З – затраты на мероприятие, руб.»

Принимая во внимание, что З = 544 700руб.;

$$\text{Эф} = \text{ДВ} - \text{З} = 884\,200 - 544\,700 \text{руб} = 339\,500 \text{рублей.}$$

«Срок окупаемости мероприятия определяется по формуле 3:

$$T_{\text{ок}} = \text{З}/\text{ДВ}, \quad (3)$$

где З – затраты на мероприятие, руб.;

ДВ – прирост выручки (прибыли) за счет реализации мероприятия, руб./год (период)».

$$T_{\text{ок}} = \text{З}/\text{ДВ} = 544\,700 / 884\,200 = 0,61; 365 \text{ дней} * 0,61 = 222,65 \text{ дней.}$$

Данным расчетом подтверждается окупаемость мероприятия около восьми месяцев от начала его реализации.

Исходные данные для расчета экономической эффективности мероприятия № 2 «Увеличение объема рекламы» (в торговых центрах, радио, листовки, рекламные щиты, социальные сети) систематизированы в таблице 3.5

Таблица 3.5 - Исходные данные для расчета показателей экономической эффективности мероприятия № 2 «Увеличение объема рекламы» (в торговых центрах, радио, листовки, рекламные щиты, социальные сети)

№ п/п	Показатель	Единица измерения	Буквенное обозначение	Числовое значение
1.	Объем реализации до внедрения мероприятия	тыс. руб.	O_{p1}	21125000
2.	Объем реализации после внедрения мероприятия	тыс. руб.	$O_{p2} = O_{p1} * 0,036(3,6\%)$	21 885 500
3.	Прирост выручки (дохода, прибыли) за счет реализации мероприятия	тыс. руб.	$\Delta B(\Delta \Pi)$	760 500
3.	Единовременные затраты на рекламу	тыс. руб.	З	54 000

Прирост выручки (дохода, прибыли) за счет реализации мероприятия по формуле 1:

$$\Delta B(\Delta\Pi) = 21\,885\,500 - 21\,125\,000 = 760\,500 \text{ рублей.}$$

Принимая во внимание, что $Z = 54\,000$ рублей, рассчитаем годовой экономический эффект по формуле 2:

$$\text{Эф} = \Delta B - Z = 760\,500 - 54\,000 = 706\,500 \text{ рублей.}$$

Срок окупаемости мероприятия рассчитаем по формуле 3:

$$T_{\text{ок}} = Z/\Delta B = 54\,000/760\,500 = 0,071; 365 \text{ дней} * 0,071 = 26 \text{ дней.}$$

Данным расчетом подтверждается окупаемость мероприятия около месяца месяцев от начала его реализации.

Данные для расчета показателей экономической эффективности мероприятия №3 «Открытие интернет-магазина», сведем в таблицу 3.6.

Таблица 3.6 - Исходные данные для расчета показателей экономической эффективности мероприятия № 3 «Открытие интернет-магазина»

№ п/п	Показатель	Единица измерения	Буквенное обозначение	Числовое значение
1.	Объем реализации до внедрения мероприятия	тыс. руб.	O_{p1}	21 125 000
2.	Объем реализации после внедрения мероприятия	тыс. руб.	$O_{p2} = O_{p1} * 0,094$ (5%)	22 181 250
3.	Прирост выручки (дохода, прибыли) за счет реализации мероприятия	тыс. руб.	$\Delta B(\Delta\Pi)$	1 056 250
3.	Единовременные затраты на рекламу	тыс. руб.	Z	370 260

Прирост выручки (дохода, прибыли) за счет реализации мероприятия по формуле 1:

$$\Delta B(\Delta\Pi) = 22\,181\,250 - 21\,125\,000 = 1\,056\,250 \text{ рублей.}$$

Принимая во внимание, что $Z = 370\,260$ рублей, рассчитаем годовой экономический эффект по формуле 2:

$$\text{Эф} = \Delta B - Z = 1\,056\,250 - 370\,260 = 685\,990 \text{ рублей.}$$

Срок окупаемости мероприятия рассчитаем по формуле 3:

$$T_{\text{ок}} = Z/\Delta B = 370\,260/685\,990 = 0,54; 365 \text{ дней} * 0,54 = 197 \text{ дней.}$$

Данным расчетом подтверждается окупаемость мероприятия около шести месяцев от начала его реализации.

Сведем рассчитанные показатели экономической эффективности проектируемых мероприятий в таблицу 3.7.

Таблица 3.7 - Сводная таблица показателей экономической эффективности мероприятий

Мероприятия	Затраты, руб.	Прирост выручки, руб.	Годовой эффект (чистая прибыль) руб.	Срок окупаемости мероприятия (в днях)
1)Реализация аксессуаров и авто-химии	544 700	884 200	339 500	222,65
2)Разработка рекламных акций (Увеличение объема рекламы)	54 000	760 500	706 500	25,55
3)Разработка интернет магазина	370 260	1 056 250	685 990	197
Итого	968 960	2 700 950	1 731 990	*

Таким образом, расчет экономической эффективности предложенных мероприятий показал, что затраты на их реализацию окупаются в течение месяца и более. В дополнение к этому реализация данных мероприятий позволит торговому предприятию увеличить объемы продаж в условиях экономического кризиса и усиления конкуренции в продаже автомобильных запчастей в городе Тольятти.

Для сравнения технико-экономических показателей необходимо обобщить данные о финансовых результатах ООО “ФПС-Авто+” из форм отчета бухгалтерского баланса в таблице 3.8.

Таблица 3.8. Основные технико-экономические показатели, до и после внедрения мероприятий.

Показатель	До внедрения мероприятий	После внедрения мероприятий	Изменения (±) абсолютные	Изменения (±) отн.,% Темп прироста
1	2	3	4 = 3-2	5=4:2*100
1. Выручка от реализации, тыс. руб.	21 125 000	22 856 990	1 731 990	8,19
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	19 521 000	20 489 960	968 960	4,96
3. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб. (Стр. 6 = стр.1-стр.2)	1 604 000	2 367 030	763 030	47,57
4. Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	1 070 000	1 731 990	661 990	61,87
5. Численность персонала чел.	8	8	0	0
6. Затраты на 1 рубль(стр.2/стр.1)	0,92	0,89	-0,03	-3,26
7. Рентабельность продаж, % (Стр.20=стр.3/стр.1)*100	7,59	10,35	2,76	36,36
8. Рентабельность основной деятельности, % (стр.4/стр.2)*100%	5,48	8,45	2,97	54,19

Делая выводы по таблице 3.8 можно сказать о том, что выручка от предложенных мероприятий увеличилась на 8,19% или на 1 731 990 руб. по сравнению с 2018 годом.

Рассматривая себестоимость в качестве одного из критериев оценки эффективности деятельности организации необходимо отметить, что она представляет собой объективную экономическую категорию, определяющую оптимум развития деятельности предприятия, заключающегося в обеспечении достижения наибольших результатов при наименьших затратах. Именно в этом качестве себестоимость используется при оценке эффективности деятельности организации. Так себестоимость продаж не существенно выросла по сравнению с 2018 годом, и составила 4,96 % , что оказало положительное влияние на показатель чистой прибыли.

Показатель чистой прибыли также свидетельствует о положительной динамике деятельности ООО «ФПС-АВТО+». Средний темп прироста чистой прибыли составил 61,87% в денежном эквиваленте 661 990 рублей.

Численность персонала осталась неизменной, сотрудники организации были задействованы для достижения поставленных целей в других сферах деятельности.

Повышение рентабельности продаж на 36,36 % произошло за счет увеличения удельной доли прибыли в составе выручки компании, причинами которого являются снижение себестоимости либо повышение цены товара.

Рентабельность основной деятельности является одним из ключевых показателей ее эффективности. У ООО «ФПС-АВТО+» данный показатель демонстрирует рост на 54,19 % за счет предложенных мероприятий, что свидетельствует о повышении эффективности его основной деятельности.

Таким образом, оценка предложенных выше мероприятий по увеличению объема реализации готовой продукции предприятия отрасли производства автокомпонентов позволяет сделать вывод об их эффективности, что, в свою очередь, дает основания рекомендовать их для реализации.

Заключение

В последние годы существенное влияние на финансовые результаты деятельности предприятия, оказывали такие факторы как технические и экономические. При переходе с централизованного управления на рыночные отношения, многие предприятия-монополисты, которые имели государственную поддержку, а так же постоянных потребителей смогли перейти с наименьшими затратами, не меняя стратегии. Другим предприятиям для того чтобы существовать в конкурентных условиях, необходимо поменять стратегию, расширить сбыт продукции в новых регионах и обязательно изменить тактику своей работы для освоения и завоевания доли рынка.

В качестве объекта исследования была выбрана компания ООО “ФПС-АВТО+” занимающееся реализацией автомобильных запчастей.

Предметом исследования являлось: оценка и повышение эффективности деятельности ООО “ФПС-АВТО+”.

Целью научной исследовательской работы является разработка рекомендаций по повышению эффективности деятельности предприятия ООО “ФПС-АВТО+”.

В первой главе рассмотрены теоретические основы эффективности деятельности на предприятии, основные показатели эффективности деятельности фирмы, анализ ликвидности и платежеспособности предприятия и анализ ритмичности работы предприятия и оценка сезонности продаж

Вторая глава посвящена анализу эффективности деятельности ООО “ФПС-АВТО+”, анализу ликвидности и платежеспособности, анализу ассортимента и структуры реализуемой продукции и анализу ритмичности работы предприятия и оценка сезонности продаж. Организация за рассматриваемый период с 2016 по 2018 года ухудшило собственные главные экономические показатели, что существенным образом сказалось на

итоге его основной деятельности. Выручка от реализации снизилась по сравнению с предыдущими годами. Прибыль предприятия имеет тенденцию к снижению за счет различных показателей и для ее увеличения необходимо разрабатывать мероприятия по повышению эффективности деятельности предприятия.

На основании выводов, сделанных в результате анализа финансово-хозяйственной деятельности ООО “ФПС-АВТО+” были разработаны определенные предложения, направленные на повышение эффективности деятельности компании, к числу которых возможно отнести следующие:

- 1) реализация новых товаров (авто-химия и аксессуары для автомобилей);
- 2) увеличение объема рекламы (в торговых центрах, радио, листовки, рекламные щиты);
- 3) открытие интернет магазина, а также продвижение в социальных сетях.

Работать эффективно в настоящее время, возможно только проводя меры по повышению эффективности хозяйственной деятельности, снижению издержек обращения, а также улучшая основные показатели, характеризующие финансовые результаты хозяйственной деятельности предприятия, валовой доход, прибыль, рентабельность, необходимо выявлять пути, возможности и резервы их роста.

Таким образом, основная цель научной исследовательской работы достигнута и поставленные задачи решены.

Список используемой литературы

1. Гончаренко Л.П. Экономическая безопасность. Учебник / Отв. - Л.П. Гончаренко, Отв. - Ф.В. Акулинин. - М.: Юрайт, 2016. - 480 с.
2. Акмаева, Р. И. Экономика организаций (предприятий) / Р.И. Акмаева, Н.Ш. Епифанова. - М.: Феникс, 2018. - 496 с.
3. Безгина, ; Экономика Организации (Предприятия) / ; Безгина. - Москва: Мир, 2015. - 90 с.
4. Бычков, В. П. Экономика автотранспортного предприятия / В.П. Бычков. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 384 с.
5. Жиделева, В.В. Экономика предприятия. 2-е изд., перераб. и доп. Жиделева В.В., Каптейн Ю.Н. / В.В. Жиделева, Ю.Н. Каптейн. - Москва: Огни, 2017. - 401 с.
6. Инновационный менеджмент и экономика организаций (предприятий). Практикум. - М.: Вузовский учебник, 2016. - 240 с.
7. Коробкин, А. З. Экономика организации отрасли / А.З. Коробкин. - М.: Издательство Гревцова, 2016. - 288 с.
8. Кудрявцев, Е. М. Организация планирование и управление предприятием. Учебник / Е.М. Кудрявцев. - М.: Издательство Ассоциации строительных вузов, 2016. - 416 с.
9. Лопарева, А. М. Экономика организации (предприятия) / А.М. Лопарева. - М.: Финансы и статистика, 2017. - 240 с.
10. Магомедов, М. Д. Экономика организации (предприятия) / М.Д. Магомедов, Е.Ю. Куломзина, И.И. Чайкина. - М.: Дашков и Ко, 2015. - 276 с.
11. Мормуль, Н. Ф. Экономика предприятия. Теория и практика / Н.Ф. Мормуль. - Москва: Мир, 2018. - 190 с.
12. Мяснянкина, О. В. Экономика предприятия / О.В. Мяснянкина, Б.Г. Преображенский. - М.: КноРус, 2015. - 190 с.
13. Прыкина, Л. В. Экономический анализ предприятия. Учебник / Л.В. Прыкина. - М.: Дашков и Ко, 2018. - 256 с.

14. Русак, Е. С. Экономика предприятия. Ответы на экзаменационные вопросы / Е.С. Русак, Е.И. Сапелкина. - М.: ТетраСистемс, 2018. - 144 с.
15. Сафронов, Н. А. Экономика организации (предприятия) / Н.А. Сафронов. - М.: Магистр, 2015. - 256 с.
16. Солодкина, Людмила Александровна Методические Указания К Анализу Хозяйственной Деятельности Сельскохозяйственных Предприятий Для Студентов Инженерных Специальностей / Солодкина Людмила Александровна. - Москва: СПб. [и др.] : Питер, 2016. - 674 с.
17. Управленческая экономика. Учебник и практикум. - М.: Юрайт, 2015. - 218 с.
18. Фокина, О. М. Практикум по экономике организации (предприятия) / О.М. Фокина, А.В. Соломка. - Москва: Огни, 2016. - 272 с.
19. Чалдаева, Л. А. Экономика организации. Учебник / Л.А. Чалдаева. - М.: Юрайт, 2015. - 410 с.
20. Чернов, А. С. Экономическая эффективность рыбного промысла. Учебное пособие / А.С. Чернов. - М.: Моркнига, 2015. - 558 с.
21. Чечевицына, Л.Н. Экономика фирмы / Л.Н. Чечевицына. - М.: Феникс, 2015. - 336 с.
22. Шаркова, А. В. Экономика организации. Практикум / А.В. Шаркова, Л.Г. Ахметшина. - М.: Дашков и Ко, 2016. - 120 с.
23. Шевелева, А. В. Учебно-методический комплекс по дисциплине "Экономика предприятий ТЭК" / А.В. Шевелева. - М.: МГИМО-Университет, 2016. - 148 с.
24. Экономика гостиничного предприятия. Учебное пособие / А.Н. Лазарев и др. - М.: КноРус, 2016. - 304 с.
25. Экономика организации (предприятия, фирмы). - М.: Вузовский учебник, 2018. - 544 с.
26. Экономика предприятий агропромышленного комплекса. Практикум. Учебное пособие. - М.: Юрайт, 2015. - 270 с.

27. Экономика предприятия (в схемах, таблицах, расчетах) / В.К. Складенко и др. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 256 с.
28. Экономика предприятия / Под редакцией В.М. Семенова. - М.: Питер, 2017. - 416 с.
29. Экономика сельскохозяйственного предприятия. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 370 с.
30. Экономика фирмы. Учебник. - М.: Юрайт, 2016. - 486 с.
31. Производственный менеджмент. - М.: Проспект, 2018. - 396 с.
32. Производственный менеджмент. Теория и практика. Учебник. - М.: Юрайт, 2016. - 576 с.
33. Романова, О. С. Менеджмент организации / О.С. Романова, А.И. Романова. - М.: Энергия, 2016. - 152 с.
34. Семенов, Ю.Г. Организационная культура / Ю.Г. Семенов. - М.: Логос, 2016. - 130 с.
35. Сидоров, М. Н. Стратегический менеджмент. Учебник / М.Н. Сидоров. - М.: Юрайт, 2016. - 146 с.
36. Тебекин, А. В. Управление качеством. Учебное пособие / А.В. Тебекин, П.А. Тебекин. - М.: Юрайт, 2016. - 223 с.
37. Теория организации. Конспект лекций. - М.: Феникс, 2016. - 256 с.
38. Третьякова, Е. П. Теория организации / Е.П. Третьякова. - М.: КноРус, 2017. - 224 с.
39. Экономика и управление аграрным производством. - М.: Мини Тайп, 2017. - 720 с.
40. Веснин, В.Р. Теория организации и организационного поведения. Учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2018. - 291 с.
41. Галимова, Елена Яковлевна Методические Указания По Изучению Курса «Организационное Проектирование (Организационное Развитие Систем Управления)» / Галимова Елена Яковлевна. - Москва: Гостехиздат, 2017. - 969 с.

42. Гончаренко, Л. П. Управление безопасностью / Л.П. Гончаренко, Е.С. Куценко. - М.: КноРус, 2017. - 272 с.
43. Гончарова, Гончарова Н. (под (под П. ред.) Организация деятельности учреждений культуры клубного типа + CD: Уч. пособие / Гончарова Н. Гончарова (под П. ред.) (под. - Москва: Мир, 2017. - 792 с.
44. Дафт, Ричард Организации. Учебник для психологов и экономистов / Ричард Дафт. - М.: Прайм-Еврознак, 2017. - 352 с.
45. Долганова, О. И. Моделирование бизнес-процессов. Учебник и практикум / О.И. Долганова, Е.В. Виноградова, А.М. Лобанова. - М.: Юрайт, 2016. - 290 с.
46. Дресвянников, В.А. УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ ОРГАНИЗАЦИИ / В.А. Дресвянников. - Москва: Мир, 2016. - 344 с.
47. Дубровин, И. А. Организация и планирование производства на предприятиях / И.А. Дубровин. - М.: КолосС, 2018. - 360 с.
48. Дубровин, И.А. Организация производства на предприятии торговли. Учебное пособие (Изд.:2) / И.А. Дубровин. - М.: КноРус, 2016. - 974 с.
49. Згонник, Л.В. Организационное поведение. Учебник / Л.В. Згонник. - М.: Дашков и К°, 2017. - 108 с.
50. Иванова, Т. Ю. Теория организации (+ CD-ROM) / Т.Ю. Иванова, В.И. Приходько. - М.: КноРус, 2018. - 432 с.
51. Кожухар, В. М. Практикум по основам научных исследований / В.М. Кожухар. - М.: АСВ, 2017. - 924 с.
52. Литвинюк, А. А. Организационное поведение. Учебник / А.А. Литвинюк. - М.: Юрайт, 2016. - 527 с.
53. Малюк, В. И. Производственный менеджмент / В.И. Малюк, А.М. Немчин. - М.: Питер, 2017. - 288 с.
54. Медведев, В. П. Теория организации. Учебное пособие / В.П. Медведев, Э.А. Понуждаев. - М.: Экономистъ, 2018. - 232 с.

55. Lerner J., Leamon A., Hardymon F. Venture Capital, Private Equity, and the Financing of Entrepreneurship. N.J. John Wiley & Sons, Inc. 2016. 784 p. URL <https://www.management.com.ua/books/view-books.php?id=1855>
56. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. N.J. John Wiley & Sons, Inc. 2018. URL <https://www.litres.ru/aleksandr-ostervalder/postroenie-biznes-modeley-nastolnaya-kniga-stratega-i-novatora>
57. Introduction to economic analysis. R. Preston McAfee, J. Stanley Jonson. CIoT. 2015. – 322 p.
58. Ivanov, N.A. KNOWLEDGE MANAGEMENT FOR THE RISK MANAGEMENT IN QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS / N.A. Ivanov // International Journal of Applied Engineering Research. 2015. Volume 21. pp. 42415-42418.
59. Balle M. The Business Process Rengineering, Action Kit-Kogan Page Liminet. London – 2015-p.75.

Приложение А

Бухгалтерский баланс



ИНН 6 3 2 1 2 8 2 6 7 9
 КПП 6 3 2 1 0 1 0 0 1 Стр. 1

Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс

АКТИВ

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
	Нематериальные активы	1110	0	0	
	Результаты исследований и разработок	1120	0	0	
	Нематериальные поисковые активы	1130	0	0	
	Материальные поисковые активы	1140	0	0	
	Основные средства	1150	0	0	
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	0	0	
	Финансовые вложения	1170	80	64	
	Отложенные налоговые активы	1180	0	0	
	Прочие внеоборотные активы	1190	0	0	
	Итого по разделу I	1100	80	64	
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
	Запасы	1210	632	6459	
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	0	0	
	Дебиторская задолженность	1230	12370	7231	
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	0	0	
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	794	745	
	Прочие оборотные активы	1260	0	0	
	Итого по разделу II	1200	13796	14435	
	БАЛАНС	1600	13876	14499	

Продолжение Приложения А



ПАССИВ					
Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ					
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	0	0	
	Собственные акции, выкупленные у акционеров ²	1320	(0)	(0)	()
	Переоценка внеоборотных активов	1340	0	0	
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	0	0	
	Резервный капитал	1360	0	0	
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	0	0	
	Итого по разделу III	1300	5843	4336	
III. ЦЕЛЕВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ³					
	Пасвой фонд	1310			
	Целевой капитал	1320			
	Целевые средства	1350			
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества	1360			
	Резервный и иные целевые фонды	1370			
	Итого по разделу III	1300			
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
	Заемные средства	1410	0	0	
	Отложенные налоговые обязательства	1420	0	0	
	Оценочные обязательства	1430	0	0	
	Прочие обязательства	1450	39	0	
	Итого по разделу IV	1400	39	0	

Продолжение Приложения А



ИНН 6321282679
 КПП 632101001 Стр. 3

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
	Заемные средства	1510	47	3055	
	Кредиторская задолженность	1520	7947	7108	
	Доходы будущих периодов	1530	0	0	
	Оценочные обязательства	1540	0	0	
	Прочие обязательства	1550	0	0	
	Итого по разделу V	1500	7994	10163	
	БАЛАНС	1700	13876	14499	

Примечания

1 Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.

2 Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

3 Заполняется некоммерческими организациями.

Продолжение Приложения А



ИНН 6 3 2 1 2 8 2 6 7 9
 КПП 6 3 2 1 0 1 0 0 1 Стр. 4

Отчет о финансовых результатах

Форма по ОКУД 0710002

Пояснения ¹ 1	Наименование показателя 2	Код строки 3	За отчетный год 4	За предыдущий год 5	
	Выручка ²	2110	11547	50567	
	Себестоимость продаж	2120	(10579)	(45574)	
	Валовая прибыль (убыток)	2100	968	4993	
	Коммерческие расходы	2210	(0)	(0)	
	Управленческие расходы	2220	(0)	(0)	
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	968	4993	
	Доходы от участия в других организациях	2310	0	0	
	Проценты к получению	2320	0	0	
	Проценты к уплате	2330	(0)	(0)	
	Прочие доходы	2340	1207	45503	
	Прочие расходы	2350	(1598)	(43749)	
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	577	6747	
	Текущий налог на прибыль	2410	(115)	(1149)	
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	0	0	
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	0	0	
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	0	0	
	Прочее	2460	0	0	
	Чистая прибыль (убыток)	2400	462	5598	
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	0	0	
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	0	0	
	Совокупный финансовый результат периода ³	2500	0	0	
	СПРАВОЧНО				
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900			
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910			

Примечания

1 Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.

2 Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.

3 Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк «Чистая прибыль (убыток)», «Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода» и «Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода».

Продолжение Приложения А



ИНН 6321282679
КПП 632101001 Стр. 1

Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс

АКТИВ

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
	Нематериальные активы	1110	0	0	0
	Результаты исследований и разработок	1120	0	0	0
	Нематериальные поисковые активы	1130	0	0	0
	Материальные поисковые активы	1140	0	0	0
	Основные средства	1150	0	0	0
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	0	0	0
	Финансовые вложения	1170	92	80	64
	Отложенные налоговые активы	1180	0	0	0
	Прочие внеоборотные активы	1190	0	0	0
	Итого по разделу I	1100	92	80	64
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
	Запасы	1210	3907	632	6459
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	0	0	0
	Дебиторская задолженность	1230	4930	12370	7231
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	0	0	0
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	1954	794	745
	Прочие оборотные активы	1260	0	0	0
	Итого по разделу II	1200	10791	13796	14435
	БАЛАНС	1600	10883	13876	14499

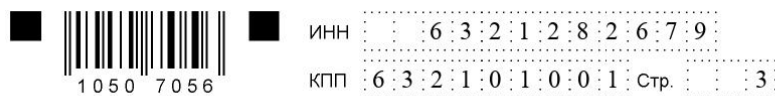
Продолжение Приложения А



ИНН 6321282679
КПП 632101001 Стр. 2

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	ПАССИВ		
			На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ					
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	0	0	0
	Собственные акции, выкупленные у акционеров ²	1320	(0)	(0)	(0)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	0	0	0
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	0	0	0
	Резервный капитал	1360	0	0	0
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	0	0	0
	Итого по разделу III	1300	3094	5843	4336
III. ЦЕЛЕВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ³					
	Пасвой фонд	1310			
	Целевой капитал	1320			
	Целевые средства	1350			
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества	1360			
	Резервный и иные целевые фонды	1370			
	Итого по разделу III	1300			
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
	Заемные средства	1410	0	39	0
	Отложенные налоговые обязательства	1420	0	0	0
	Оценочные обязательства	1430	0	0	0
	Прочие обязательства	1450	0	0	0
	Итого по разделу IV	1400	0	39	0

Продолжение Приложения А



Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
	Заемные средства	1510	0	47	3055
	Кредиторская задолженность	1520	7789	7947	7108
	Доходы будущих периодов	1530	0	0	0
	Оценочные обязательства	1540	0	0	0
	Прочие обязательства	1550	0	0	0
	Итого по разделу V	1500	7789	7994	10163
	БАЛАНС	1700	10883	13876	14499

Примечания

- 1 Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.
 2 Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.
 3 Заполняется некоммерческими организациями.

Продолжение Приложения А



ИНН 6 3 2 1 2 8 2 6 7 9
 КПП 6 3 2 1 0 1 0 0 1 Стр. 4

Отчет о финансовых результатах

Форма по ОКУД 0710002

Пояснения ¹ 1	Наименование показателя 2	Код строки 3	За отчетный год 4	За предыдущий год 5	
	Выручка ²	2110	21125	11547	
	Себестоимость продаж	2120	(19521)	(10579)	
	Валовая прибыль (убыток)	2100	1604	968	
	Коммерческие расходы	2210	(0)	(0)	
	Управленческие расходы	2220	(0)	(0)	
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	1604	968	
	Доходы от участия в других организациях	2310	0	0	
	Проценты к получению	2320	0	0	
	Проценты к уплате	2330	(0)	(0)	
	Прочие доходы	2340	1555	1207	
	Прочие расходы	2350	(1821)	(1598)	
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	1338	577	
	Текущий налог на прибыль	2410	(268)	(115)	
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	0	0	
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	0	0	
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	0	0	
	Прочее	2460	0	0	
	Чистая прибыль (убыток)	2400	1070	462	
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	0	0	
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	0	0	
	Совокупный финансовый результат периода ³	2500	0	0	
	СПРАВОЧНО				
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900			
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910			

Примечания

1 Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.

2 Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.

3 Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк «Чистая прибыль (убыток)», «Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода» и «Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода».



ИНН 6321282679
КПП 632101001 Стр. 4

Отчет о финансовых результатах

Форма по ОКУД 0710002

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	За отчетный год	За предыдущий год
1	2	3	4	5
	Выручка ²	2110	21125	11547
	Себестоимость продаж	2120	(19521)	(10579)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	1604	968
	Коммерческие расходы	2210	(0)	(0)
	Управленческие расходы	2220	(0)	(0)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	1604	968
	Доходы от участия в других организациях	2310	0	0
	Проценты к получению	2320	0	0
	Проценты к уплате	2330	(0)	(0)
	Прочие доходы	2340	1555	1207
	Прочие расходы	2350	(1821)	(1598)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	1338	577
	Текущий налог на прибыль	2410	(268)	(115)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	0	0
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	0	0
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	0	0
	Прочее	2460	0	0
	Чистая прибыль (убыток)	2400	1070	462
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	0	0
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	0	0
	Совокупный финансовый результат периода ³	2500	0	0
	СПРАВОЧНО			
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900		
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910		

Примечания

1 Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.

2 Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.

3 Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк «Чистая прибыль (убыток)», «Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода» и «Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода».