

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет экономики и управления

Кафедра «Менеджмент и экономическая безопасность»

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

Профиль «Менеджмент организации»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

Совершенствование системы торгового менеджмента в ООО «Продмаркет»

Студент группы _____ **14ТЗЭМ31**

(номер группы)

_____ (подпись, дата)

Горшкова Татьяна

Викторовна
(фио полностью)

Руководитель _____ **Д.Т.Н., профессор**

(должность)

_____ **ФГБОУ ВО «ПГУ»**

(наименование организации)

_____ (подпись, дата)

Дорофеев Д.В.

(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер ст. преподаватель

(должность)

_____ **ФГБОУ ВО «ПГУ»**

(наименование организации)

_____ (подпись, дата)

Шурупова Т.Я.

(фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____ № _____)

Заведующий кафедрой

_____ (подпись, дата)

Тактарова С.В.

(фамилия, инициалы)

Работа защищена с отметкой _____ (протокол ГЭК от _____ № _____)

Секретарь ГЭК

_____ (подпись, дата)

Дубина Г.И.

(фамилия, инициалы)

Пенза 2018

ВЫПОЛНЕНИЕ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

№ п/п	Наименование разделов	Объем работы	Срок выполнения	Отметка о выполнении
1	Введение	5%		
2	Маркетинговые исследования рынка	30%		
3	Технико-технологическое обоснование производства продукции	30%		
4	Формирование системы эффективного управления предприятием ООО «Продмаркет»	30%		
5	Заключение	5%		

Руководитель _____

РЕФЕРАТ

Пояснительная записка: 91 листов, 10 рисунков, 15 таблиц, 1 формулу, 51 источников.

Объектом является рынок продуктового ритейла, в частности, маркетинговая деятельность торгового предприятия «Продмаркет».

Цель ВКР – изучить основные методы продвижения на рынке продуктового ритейла, которые будут являться оптимальными для развития «Продмаркет», в условиях возрастающей конкуренции.

Для достижения данной цели в процессе выполнения ВКР изучена специфика продвижения на рынке продуктовой розницы; проведен анализ конкурентной среды; исследованы сильные и слабые стороны в позиционировании и организации управленческих процессов в «Продмаркет»; рассмотрены уже используемые магазином методы продвижения; разработаны дополнительные способы увеличения лояльности потребителей к бренду и привлечение новых покупателей.

Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы маркетинга ООО «Продмаркет» подтвердило их эффективность, поэтому они могут быть использованы на практике. Расчёты показывают, что в случае использования предложенных рекомендаций, на каждый рубль дополнительных затрат, связанных с организацией отдела маркетинга ООО «Продмаркет», будет приходиться 228,4 рубля товарооборота.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	6
1 Маркетинговые исследования рынка.....	8
1.1 Анализ продуктового рынка.....	8
1.2 Оценка конкурентов ООО "Продмаркет и их конкурентных преимуществ.....	18
1.3 Анализ продуктового поведения потребителей.....	24
2 Техничко-технологическое обоснование производства продукции.....	31
2.1 Характеристика производимой ООО "Продмаркет продукции.....	31
2.2 Технология производства продукции ООО "Продмаркет.....	45
2.3 Логистика производственных и распределительных процессов в ООО "Продмаркет.....	49
3 Формирование системы эффективного управления предприятием ООО "Продмаркет.....	56
3.1 Построение организационной структуры управления ООО "Продмаркет и управление персоналом	56
3.2 Формирование стратегий ООО "Продмаркет.....	58
3.3 Управление качеством в ООО "Продмаркет.....	75
3.4 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий.....	77
Заключение.....	81
Список используемых источников.....	85
Приложение А.....	89

ВВЕДЕНИЕ

Маркетинг - это система организации и управления производственной и сбытовой деятельностью предприятий, изучение рынка с целью формирования и удовлетворения спроса на продукцию и услуги и получение прибыли.

Актуальность изучения особенностей продвижения организаций обусловлена тем, что маркетинг затрагивает все структурные звеньев организации, становясь основой для принятия эффективных решений, играя ключевую роль в системе управления, организации, планирования и контроля хозяйственной деятельности.

Знание особенностей маркетинга на рынке продовольственного ритейла и умение использовать адекватные управленческие инструменты с целью успешной коммерциализации деятельности организации являются необходимыми для успешной деятельности организаций данного сектора. Результаты анализа проводимых магазинами маркетинговых мероприятий служат основой для генерации стратегии продвижения магазина, оценки и выбора методов, которые можно адаптировать с учетом ключевых тенденций рынка и уровня конкуренции.

В качестве объекта исследования выбран рынок продуктового ритейла, в частности, маркетинговая деятельность торгового предприятия «Продмаркет».

Предметом исследования являются особенности организации и продвижения торгового процесса в компании. Цель работы - изучить основные методы продвижения на рынке продуктового ритейла, которые будут являться оптимальными для развития «Продмаркет», в условиях возрастающей конкуренции.

К основным задачам, необходимым для достижения поставленной цели, относятся:

1. Изучение специфики продвижения на рынке продуктовой розницы.

2. Проведение анализа конкурентной среды.
3. Исследование сильных и слабых сторон в позиционировании и организации управленческих процессов в «Продмаркет».
4. Рассмотрение уже используемых магазином методов продвижения.
5. Разработка дополнительных способов увеличения лояльности потребителей к бренду и привлечение новых покупателей.

Данная работа содержит собранный и обработанный во время преддипломной практики материал и результаты проведения исследований по теме выпускной квалификационной работы. В ходе написания отчета дана общая характеристика «Продмаркет», описана организационная и управленческая структуры. В исследовании проведен анализ технико-экономических и финансовых показателей деятельности организации, выполнен краткий анализ рынка продуктового ритейла России и города Пензы и основных конкурентов магазина, изучены методы продвижения на рынке организации. На базе полученных данных осуществлена разработка плана продвижения и развития торгового менеджмента компании.

1 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА

1.1 Анализ продуктового рынка

Рынок продуктового ритейла находится в стадии активного развития уже около пятнадцати лет, демонстрируя темпы роста до двадцати процентов ежегодно. В период с 1994 по 1998 годы в нашей стране стали возникать первые крупные продовольственные магазины по типу западных супермаркетов, а уже через два года появились и первые магазины формата дискаунтер, с более доступным уровнем цен.

Уже в 2000 году на территории России начали открываться первые иностранные сети. Основная тенденция современного российского рынка продуктов питания - сильное сегментирование магазинов, по расположению, формату торговли, ценовому позиционированию и категориям целевой аудитории. Розничная торговля продолжает развиваться, демонстрируя растущий уровень конкуренции внутри сетей и одиночных магазинов, реализующих крайне широкий ассортимент.

Исторически, развитие мирового рынка продуктового ритейла проходило под действием изменений потребительских предпочтений, поэтому в нашей стране сети в своей работе функционируют, опираясь на уже созданные на западе форматы торговли. Наша страна является одним из самых привлекательных сегментов мирового рынка, на котором реализуются продукты народного потребления. Россияне, даже в условиях уменьшения уровня доходов на душу населения, в последнюю очередь экономят на продуктах питания, поэтому, в условиях постепенного насыщения рынка в крупных городах достаточным количеством магазинов различного формата, приоритеты владельцев магазинов постепенно смещаются с экспансии и расширения на улучшение степени эффективности бизнеса.

К розничной торговле FMGG (fast moving consumer goods – товары повседневного потребления) относятся торговые организации, реализующие

продукты питания и сопутствующие товары повседневного спроса. Этот сектор характеризуется более высокой консолидацией, чем другие подотрасли розничной торговли в России, также как и более высокой степенью конкуренции. Доля торговых сетей здесь составила в декабре 2016г. 32,3%. Отметим, что в рейтинг TOP-100 крупнейших сетей, регулярно составляемом аналитической компанией INFOline, в 2016г. вошло 49 FMCG-ритейлеров. Их выручка составила две трети от совокупной выручки вошедших в рейтинг розничных компаний.

Прежде всего, важно, что на настоящий момент в России сети FMCG освоили практически все форматы сетевой торговли – cash&carry, гипермаркет, супермаркет, мягкий дискаунтер, магазины у дома, также как и все ценовые ниши. Многие сети развиваются как мультиформатные (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Форматы сетевой торговли, развиваемые сетями на российском рынке

Название сети	C&C	«Мягкий» дискаунтер или супермаркет эконом-класса	Супермаркет	Гипермаркет	Минимаркет или «магазин у дома»	Супермаркет премиум-класса
X5 Retail		+	+	+	+	
Магнит		+		+		
Ашан		+ (под маркой «Ашан»)		+		
Метро	+					
О'Кей			+	+		
Лента	+			+		
7 Континент			+	+	+	+
Дикси		+		+	+	
Азбука Вкуса						+
Алые паруса						+

Таким образом, в FMCG ритейле идет конкуренция между форматами. Так, если некоторое время назад наиболее динамичными форматами были дискаунтеры и гипермаркеты, благодаря тому, что они предлагали покупателям низкие цены, то в последнее время вперед вырвались минимаркеты и магазины у дома. По данным агентства ACNielsen в 2016 году количество минимаркетов

увеличилось на 40% по сравнению с 2010-м годом, в то время как количество гипермаркетов и супермаркетов – на 8% по каждому формату.

По мнению специалистов компании, эта тенденция связана с тем, что потребность покупателей, особенно в крупных городах, в магазинах, где можно было бы делать текущие покупки с минимальными затратами времени, не насыщена. Так, опрос проведенный NielsenShopperTrends, показал, что 53% москвичей предпочитают непродолжительные походы по магазинам, в то время как основательно закупаться стремятся 27% опрошенных.

Степень концентрации российского рынка розничной торговли продуктами питания весьма мала – на долю 3-х крупнейших игроков приходится не более 15% рынка, что существенно уступает аналогичным показателям стран Западной Европы.

Подобная низкая концентрация капитала создает предпосылки для усиления конкуренции среди розничных сетей в ближайшем будущем. На текущем этапе развитие конкурентной борьбы в первую очередь выражается в захвате дополнительных рынков сбыта за счет роста самой торговой сети, в том числе путем использования франчайзинговых схем, а также сделок по слиянию и поглощению. Как следствие, оперирующие на российском рынке сети активно увеличивают свое присутствие в Москве и регионах, что приводит к рекордным показателям темпов роста бизнеса (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Обзор российского рынка гипермаркетов в 2016 году

Еще несколько лет назад ритейл был, пожалуй, самой яркой инвестиционной идеей в стране. Бизнес розничных сетей ежегодно рос по 25-30% в год и они прекрасно зарабатывали на растущих доходах населения. Однако, внешние шоки и структурные диспропорции экономического развития стали причинами замедления российской экономики с конца 2014 года. Ключевые драйверы роста в предыдущие годы – потребительский спрос и высокие цены на нефть в короткие сроки перестали стимулировать экономику, и темпы роста ВВП стали отрицательными. Розничная торговля, один из наиболее важных индикаторов состояния экономики, подтвердила начавшийся кризис: ее реальные показатели в 2015-2016 годах оказались одними из худших за всю историю наблюдений в современной России. Падение розничного оборота торговли в 2015 году составило 10%, а в 2016-м – 4,8 %. По обороту розничной торговли в прошедшем году Россия вернулась к показателям середины 2010-го.

В основе столько значимого падения оборота розничной торговли в реальном выражении лежит целый ряд факторов. Однако, наиболее важными причинами стали падение реальных доходов населения и рост цен: в 2015 году индекс потребительских цен на продовольственные товары составил 14%, в 2016-м году ситуация потребительских цен на продовольственные товары составляет 7,3%.

В 2016 году 150 крупнейших российских продовольственных ритейлеров были вынуждены сократить торговые площади на 461 тыс. кв. метров, что стало рекордом с 2008 года.

Закрывались как небольшие региональные сети, так и магазины лидеров рынка. Об этом свидетельствуют данные «Infoline-аналитики»:

- закрылись 75 800 кв.м. признанного банкротом сибирского ритейлера «Система чибис»;
- еще примерно по 28 000 кв.м. обеспечили работавший в Тульской и Московской областях «Лакмин» и закрывшиеся в Хабаровском крае, Санкт-

Петербурге и Еврейской автономной области магазины ритейлера «Димарт» (Super Good и «Мой мир»);

- лидером по сокращению сети магазинов стал «Седьмой континент», который в течение прошлого года закрыл восемь гипермаркетов и десять супермаркетов (включая проданные «Дикси» девять точек в Калининградской области);

- X5 Retail Group за прошедший год закрыла несколько гипермаркетов «Карусель»;

- «Магнит» закрыл несколько магазинов;

- в условиях ужесточившейся конкуренции закрывала неэффективные объекты сеть «О'кей».

По итогам 2016 года оборот розничной торговли в России сократился на 5,2%, за два года кризиса – на 15,7%. Сжатие потребительской активности стало крупнейшим с 1990-х годов.

Структура розничного товарооборота в России отличается неравномерностью, что продемонстрировано на рисунке 1.2.

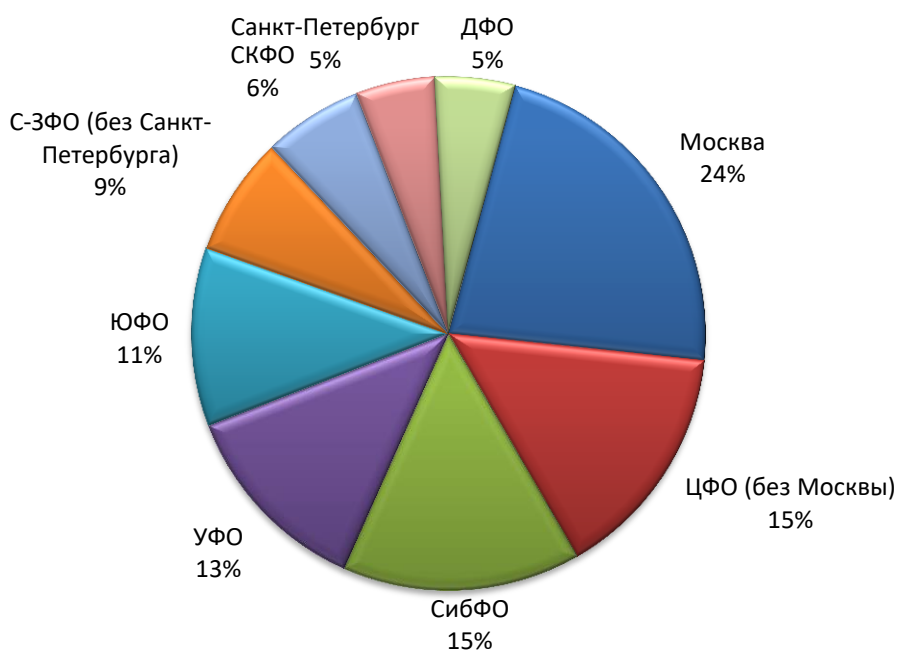


Рисунок 1.2 – Структура товарооборота по федеральным округам и отдельным регионам (в %)

Так, доля Москвы в общем объеме продаж составила в 2016 году 17%, что немногим меньше, чем доля, приходящаяся, например, на Приволжский федеральный округ (18,5%). В Северо-Западном округе доля Санкт-Петербурга составляет чуть меньше половины – почти 4%. Это объясняется не только неравномерностью расселения, но и разницей в доходах жителей различных регионов. Впрочем, были времена, когда на Москву приходилось более 30% товарооборота России, но по сравнению с прошлыми годами структура становится более равномерной.

Розничные сети продуктов питания по формату торговли можно классифицировать следующим образом, как это представлено в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Ассортиментная сегментация рынка розничной торговли

Тип	Определение	Площадь	Ассортимент	Местоположение
Cash&Carry	Магазин, торгующий мелким и средним оптом для физических и юридических лиц	Около 20 тыс. кв.м.	20 000-40 000 ассортиментных позиций	Вдали от центра, на пересечении транспортных путей
Гипермаркет	Большой, торговый центр, включающий в себя супермаркет и магазины по продаже бытовой техники, одежды и т.д.	10 000-40 000 кв.м.	20 000-40 000 ассортиментных позиций	Легкодоступные места на пересечении транспортных артерий
Супермаркет	Магазин, работающий по системе самообслуживания и предлагающий широкий	3000-10 000 кв.м.	7 000-20 000 ассортиментных позиций	В местах концентрации жилых домов. Может находиться как в центре, так и на окраинах
Дискаунтер	Магазин, продающий товары с минимальной торговой наценкой. Ассортимент состоит из быстрооборачиваемых товаров, при этом 50% занимают собственные торговые марки		500-2 000 ассортиментных позиций	В местах массовой застройки
«Магазин у дома»	Магазин, обслуживающий жителей небольшого района или квартала, расположенный в радиусе шаговой доступности	200-500 кв.м.	1 000-1 500 ассортиментных позиций	Места с большим скоплением людей: площади, метро, остановки общественного транспорта и т.д.

Если же рассматривать рынок розничной торговли с точки зрения ценового уровня, то тут, по мнению игроков рынка возможна следующая классификация:

1. Премиум-класс – «Азбука Вкуса», «Глобус Гурмэ», «Калинка», «Стокманн», «Седьмой континент 5 звезд».
2. Средний класс – «Седьмой континент», «Алые паруса», «Перекресток», «Патэрсон».
3. Масс-маркеты – Spar, Billa, «12 месяцев».
4. Нижний сегмент – «Магнит», «Пятерочка», «Ашан».

Значимой тенденцией на российском рынке розничной торговли продовольственными товарами следует признать освоение отечественными компаниями верхнего ценового сегмента. Дело в том, что иностранные торговые сети, работающие в России, ориентируются главным образом на массового потребителя с невысокими доходами, которого они хотят «отучить» от оптовых рынков крайне низкими ценами. Учитывая, что конкуренция с крупными иностранными игроками оказывается непосильной для некоторых российских компаний, им, скорее всего, придется ориентировать свои магазины на более обеспеченные слои населения.

Однако, магазины с низкими ценами (нижний ценовой сегмент и сегмент mass-market) будут популярны среди потребителей в региональных центрах и менее крупных российских городах.

Розничная торговля продовольственными товарами в ближайшие годы будет оставаться одной из самых динамичных отраслей российской экономики. По мере развития она будет приближаться к более прогрессивным восточноевропейским рынкам. В конечном итоге это найдет отражение в более жесткой конкуренции между основными игроками.

Основные направления развития потребительского сектора на ближайшие годы:

- региональная экспансия ритейлеров как за счет органического роста, так и посредством слияний и поглощений;

- дальнейшая консолидация рынка;
- рост доли современных форматов розничной торговли;
- рост популярности мультиформатного подхода к организации бизнеса;
- увеличение конкуренции в Москве и Санкт-Петербурге, вследствие чего темпы роста выручки в этих городах будут уступать темпам роста соответствующих показателей в регионах, проведение активной финансовой политики ритейлерами и, как следствие, повышение прозрачности бизнеса;
- повышение уровня потребительских запросов к качеству обслуживания в сетях;
- структурная оптимизация крупных торговых сетей, постепенное снижением рентабельности ритейлеров как за счет увеличения конкуренции, так и путем повышения затрат компаний
- возрастающий дефицит торговых площадей.

В структуре потребительского спроса, основной тренд - удобство и простота в использовании потребляемых продуктов. Также можно отметить рост спроса на базовые продукты (чай, молоко, хлеб, картофель и т.д.). Напротив, уровень продаж более импульсных продуктов, таких как сладкое, снеки, бутилированные напитки и т.д., имеет негативную динамику.

Расположение торговых точек в основном охватывает потребителей конкретного ареала обитания, что является основным фактором, определяющим тип магазина в Пензе. Дискаунтеры и традиционные магазины стали активно развиваться в середине двухтысячных годов.

Сегодня число дискаунтеров и гипермаркетов с низкой ценовой политикой продолжает расти. Потребители начинают переходить на более доступные продукты и сокращают уровень расходов в условиях экономического кризиса. Конкуренты подобных магазинов - крупные федеральные сети, удерживающие низкий уровень цен за счет больших объемов реализуемой продукции.

При оценке потребительского поведения можно выявить следующие тренды: жители нашей страны пока еще не готовы к «жестким» дискаунтерам,

предпочитая полноценный товарный ассортимент; кроме того они ориентируются на покупку товаров по оптимальному соотношению цена-качества. На долю гипермаркетов в Пензе в 2016 году приходятся, самые большие объемы, что следует из представленного рисунка 1.3.

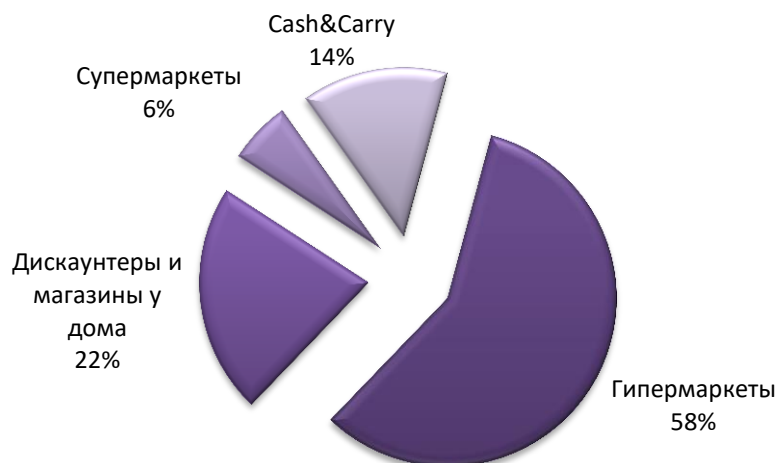


Рисунок 1.3 - Доли магазинов различного формата на рынке продуктового ритейла Пензы

Ключевая черта современного рынка продуктов питания - возрастающая роль товарной логистики, что обуславливается рядом факторов, таких как:

- растущее число магазинов и величины продуктовых потоков, связанных с консолидацией ключевых игроков рынка;
- территориальная экспансия федеральных сетей и крупных региональных представителей;
- затрудненная логистическая инфраструктура, обеспечивающая запасы продукции на удаленных участках России;
- низкий уровень развития транспортной и складской инфраструктуры на Урале, Сибири и Дальнем Востоке.

В будущем прогнозируется активное развитие продуктовых сетей, несмотря на то, что темпы экспансии торговых сетей тормозятся некоторыми социально-экономическими и этническими факторами, делающими рынок достаточно неоднородным. Рынок остается пока дискретным в различных

уголках России. Более мелкие магазины постепенно уступают место сетевой рознице, а потребности жителей все больше ориентированы на «западный» лад. Розничные сети, функционирующие в России, имеют большое поле для роста, расширения и совершенствования.

В Пензе продуктовые сети развиты на достаточно высоком уровне. Здесь уровень их проникновения на рынок составляет около 80% всего розничного оборота продуктов. В городе представлено большое число торговых точек разнообразных форматов, от традиционной торговли до гипермаркетов. Здесь на долю продаж гипермаркетов приходится от 40 до 70% рынка, в зависимости от продуктовой категории.

Все основные гипермаркеты Пензы территориально привязаны к основным транспортным магистралям. На рынке Пензы среди сетевых супермаркетов лучше всего представлена «Пятерочка». Данный игрок рынка представлен самым большим числом магазинов, занимая 53% от общего числа сетевых супермаркетов города. Магазины сети «Пятерочка» можно обнаружить во всех районах. Затем по уровню представленности следует «Магнит» с 11% от общего числа сетевых магазинов.

Тенденция развития рынка сетевого ритейла положительно влияет на развитие крупных поставщиков, так как сотрудничество с сетями предоставляет возможность увеличить рыночную долю и помогает достигнуть высоких продаж, за счет больших оборотов и достижения лояльности покупателей. Сети также предоставляют более выгодные условия для брендинга и размещения рекламы. Однако можно отметить и ряд минусов для поставщиков, заключающийся в высокой стоимости присутствия, включающей бонусы от оборота, оплату листинга новых продуктов или ротацию в продуктовой матрице, оплату за место на полке и прочие расходы, связанные со штрафными санкциями за несоблюдение условий договора.

Для начала реализации продукции в большинстве сетей, дистрибьютор должен отвечать следующим требованиям:

- иметь разнообразную товарную матрицу, сконцентрированную на определенных продуктовых категориях;
- предоставлять уникальные предложения относительно конкурентов в области цены, качества или других особенностей товара;
- реализовывать гибкую систему бонусов и прочих трейд программ;
- иметь возможность осуществлять промо-акции в торговых точках;
- обладать высоким уровнем обслуживания;
- иметь удобный режим и время работы.

Потребительский портрет со временем значительно меняется. Например, последние 5 лет растет величина среднего чека магазина. Можно с уверенностью прогнозировать, что покупатели будут становиться все более и более требовательными к качеству обслуживания и ассортимента. Также полуфабрикаты и готовые продукты станут более популярными, из-за напряженного ритма жизни и отсутствия времени на приготовление пищи.

Современные магазины должны будут лучше ориентироваться на отдельные категории потребителей, делая основной акцент на покупателей со средним достатком, проживающих рядом с магазинами.

1.2 Оценка конкурентов ООО «Продмаркет» и их конкурентных преимуществ

Для максимально эффективной работы организации на рынке продуктового ритейла необходим постоянный мониторинг конкурентного окружения, в целях поиска новых возможностей и потенциальных угроз.

Цель анализа конкурентной среды – сбор информации об основных конкурентах, на основе которой возможно принятие решений в области маркетинга, касающихся сбытовой деятельности.

В первую очередь проведем PEST-анализ.

PEST-анализ – полезный инструмент понимания рынка, позиции компании, потенциала и направления бизнеса. PEST-анализ помогает

руководителю компании или аналитику увидеть картину внешнего окружения компании, выделить наиболее важные влияющие факторы. Эти факторы используются для определения долгосрочных возможностей организации в условиях прогнозируемых возмущений организационной среды.

P – Political или Political-legal forces (политико-правовые факторы);

E – Economic forces (экономические факторы);

S – Social или Sociocultural forces (социально-культурные факторы);

T – Technological forces (технологические факторы).

Методика PEST – анализа часто используется для оценки ключевых рыночных тенденций отрасли, а результаты PEST-анализа можно использовать для определения списка угроз и возможностей при составлении SWOT-анализа компании. PEST-анализ является инструментом долгосрочного стратегического планирования и составляется на 3-5 лет вперед, с ежегодным обновлением данных.

Для проведения PEST-анализа необходимо составить перечень факторов, которые могут повлиять на продажи и прибыль компании в перспективе (3-5 лет). Далее, разбить эти факторы на 4 группы: политические, экономические, социально-культурные и технологические.

После того, как все факторы, способные оказать влияние на продажи и прибыль компании, выбраны, необходимо оценить силу влияния каждого фактора. Сила влияния фактора оценивается по шкале от 1 до 3, где:

- влияние фактора мало, любое изменение фактора практически не влияет на деятельность компании;
- только значимое изменение фактора влияют на продажи и прибыль компании;
- влияние фактора высоко, любые колебания вызывают значимые изменения в продажах и прибыли компании.

После проведения оценки влияния фактора следует оценить вероятность изменения фактора, где вероятность колебаний оценивается по 5-ти балльной

шкале, где 1 означает минимальную вероятность изменения фактора внешней среды, а 5 – максимальную вероятность.

Следующим шагом рассчитываем реальную значимость каждого фактора. Реальная значимость позволяет оценить, насколько компании следует обратить внимание и контролировать фактор изменения внешней среды, и рассчитывается как вероятность изменения фактора, взвешенная по силе влияния этого фактора на деятельность компании.

Завершающим шагом анализа является приведение всех расчетов в матричный вид, где все факторы размещаются в порядке убывания своей важности. Рассмотрим анализ внешней среды ООО «Продмаркет» в представленной таблице 1.3.

Таблица 1.3 – PEST-анализ

Политические факторы				Экономические факторы			
	Влияние	Оценка	Вес		Влияние	Оценка	Вес
Усиление политического лобби российских розничных сетей	3	3,8	0,22	Уход с рынка мелких розничных продавцов	3	4,8	0,27
Усиление попыток со стороны правительства регулировать рынок	3	3,2	0,18	Укрепление конкурентов: магазинов шаговой доступности, дискаунтеров, социальных магазинов	4	5	0,38
Налоговая система	4	4,2	0,32	Рост инфляции	4	4,2	0,32
Трудовое законодательство	3	2,8	0,16	Динамика курсов валют	2	3,2	0,12
Социальные факторы				Технологические факторы			
Снижение реальных доходов населения	4	4,8	0,36	Широкое распространение средств автоматизации розничной торговли	3	4,2	0,24

Продолжение таблицы 1.3

Снижение реальных доходов среднего класса	5	4,6	0,43	Прогрессивные технологические приемы обработки	3	4,8	0,27
Социальная мобильность потребителей	3	3,4	0,19	Появление новых товаров	4	4,4	0,33
Перемена во вкусе и предпочтении клиентов	3	2,8	0,16	Информация и коммуникация, влияние интернета	2	2,4	0,09
Общая сумма оценок влияния	53						

Как можно судить по таблице 3, наибольшее значение имеют сегменты экономических и социальных факторов. Так как предприятие занимается торговлей, экономические факторы оказывают наибольшее влияние на деятельность компании, из-за того, что приходится постоянно подстраиваться под малейшие колебания рынка и корректировать свои текущие и стратегические цели. Также немаловажную роль играет группа социальных факторов, так ООО «Продмаркет» ориентирован на средний класс потребителей и прибыль компании напрямую зависит от уровня дохода населения.

Основная задача службы маркетинга магазина – определить место на рынке или его сегменте, для того, чтобы все маркетинговые активности были направлены на определенную аудиторию. Так, при выборе ниши рынка, магазин в первую очередь определяет своих потенциальных покупателей, таким образом, главный принцип маркетинга - ориентация на потребителя. В первую очередь при делении рынка на сегменты, выбираются признаки, характеризующие именно этот сегмент и ориентируясь на платежеспособность спроса в данной рыночной нише.

Уровень спроса различных потребителей отличается в силу того, что они имеют различные вкусовые предпочтения, желания, потребности, мотивации приобретения товаров. Огромный ассортимент товаров и услуг, реализуемый различными категориями магазинов, должен отвечать потребностям целевой

аудитории. Обычно, при выборе стратегии владельцы магазинов ориентируются на людей, проживающих или работающих в прилегающем районе, однако, существует куда больше признаков сегментации потребителей.

Магазин ООО «Продмаркет» является продавцом товаров народного потребления, поэтому большинство потребителей – это физические лица. Постоянные покупатели - это люди, которым выгодно приобретать продукты в торговом комплексе, проживающие не только рядом с торговой точкой, но в других районах города. Помимо низких цен, их привлекает разнообразие ассортимента и дополнительные услуги, реализуемые в торговом комплексе.

По способу реализации продукции магазин относится к современной торговле, к формату самообслуживания, где потребитель сам берет с мест продаж необходимую ему продукцию и расплачивается за нее на кассе, на выходе из торгового зала.

Средний чек магазина составляет 1000 – 1500 рублей. Однако, существует отдельный сегмент покупателей, которые совершают крупные покупки.

Уровень дохода постоянных потребителей «Продмаркет» средний и ниже среднего. Процент потребителей с высоким уровнем доходов достаточно мал, не более 10% от общего объема. Среди посетителей торговой точки встречаются люди разного возраста, в равной степени, как мужского пола, так и женского. Днем «Продмаркет» преимущественно посещают домохозяйки и пенсионеры, вечером основные потребители - люди, возвращающиеся с работы.

В Пензе на сегодняшний день представлено большое число крупных продуктовых магазинов, однако именно магазин «Продмаркет» полностью оправдывает свою деятельность за счет уникальной политики ценообразования. Ниже представлены данные более детального анализа основных конкурентов ООО «Продмаркет».

Супермаркет «О'КЕЙ». В целом магазин произвел на «тайного покупателя» хорошее впечатление, но были и замечания: например, рыбный отдел неприятно пах (и, хотя это был запах свежей рыбы, впечатление он

испортил), а шрифт на ценниках заставлял приглядываться к тому, что же там написано.

Супермаркет «Ашан». Несмотря на удобство расположения магазина, чистоты и климата, общая картина была подпорчена другими пунктами. Минусами стали отсутствие ценников, наличие посторонних предметов, неудобная навигация и не расположенный к общению с покупателями персонал.

Супермаркет «Лента». Несмотря на то, что последнее место может показаться худшим, не стоит забывать о том, что рейтинг основан только на проверках экспертов, и говорит о тех ситуациях, в которых мог оказаться и любой случайный посетитель магазина. Цены на рядовые продукты во всех магазинах, примерно, одинаковые (возможно, универсамы даже специально мониторят цены друг друга), поэтому нет принципиальной разницы, где покупать, скажем, молоко или хлеб. Здесь уже выбор за покупателем, где ему комфортнее и приятнее совершать повседневные покупки. Завышенные цены зафиксированы на товары более высокого качества или эксклюзив. Парная, а не замороженная говядина или свинина; импортная, а не отечественная колбаса или сыр - эти продукты рассчитаны либо на тех, кто готов переплатить за качество, либо на тех, кто не может устоять.

Подводя итоги сравнительного анализа между ООО «Продмаркет» и его основными конкурентами, хочется отметить, что ООО «Продмаркет» значительно уступает по таким показателям, как внешний вид здания, инвентарь, порядок и внешний вид торговой зоны, и общее впечатление от магазина. Однако чрезвычайно низкий уровень цен обеспечивает магазину крайне высокую проходимость, по сравнению с основными конкурентами. Данный показатель подкрепляется достаточно понятным расположением отделов, удобством выкладки товаров и наличием навигации.

1.3 Анализ продуктового поведения потребителей

Один из основных принципов маркетинговой деятельности компании – забота о покупателях. Компания «Продмаркет» стремится знать все о вкусах и предпочтениях своих клиентов, чтобы максимально соответствовать их ожиданиям, быть как можно ближе их образу жизни. В любом аспекте, от комфортного для покупателей уровня цен до размещения магазинов в наиболее удобных местах, от сбалансированного ассортимента до высокого уровня сервиса, компания стремится соответствовать представлениям потребителей о современной розничной торговле.

Еженедельные стимулирующие акции нацелены на создание для покупателей еще более привлекательных условий. Кроме того, «Продмаркет» активно продвигает товары собственной торговой марки (СТМ), которые отличаются высоким качеством и доступной ценой. Товары, производимые под брендом «Продмаркет», характеризуются:

- более низкими ценами по сравнению с товарами известных марок (в среднем товары СТМ стоят на 10- 40% дешевле);
- широкой представленностью на полках магазинов;
- высоким уровнем качества.

Перед тем, как компания начнет выпускать тот или иной товар СТМ, проводятся обязательные дегустации, в каждой из которых участвует не менее 100 человек. На прилавки магазина попадает только тот товар, который по результатам дегустации набирает не менее 85 баллов из 100. За последние полтора года более 30 тысяч человек приняли участие в дегустациях и более 51% из них выбрали товары марки «Продмаркет» как равные или лучшие в сравнении с известным аналогом.

В 2015 году в компании было проведено маркетинговое исследование, которое указало на необходимость для компании разработки более яркого, запоминающегося бренда, удовлетворяющего современным принципам и связывающего компанию с ее целевой аудиторией. Таким образом, была

разработана маркетинговая стратегия компании, которая охватила весь цикл операций, и позволила сформировать привлекательный образ в глазах потребителей.

Отличительными качествами бренда стали:

- способность удовлетворять потребностям большой целевой аудитории;
- близость к покупателю, как в моральном, так и физическом плане (т.н. магазины «у дома»);
- невысокий уровень цен;
- высокое качество товаров.

Кроме того, компания активно пользуется различными методами удержания и привлечения клиентов, такими, как:

1. Быть ближе к потребителю. В рамках данного метода компанией была организована собственная «горячая линия», позвонив в которую любой покупатель может оставить жалобу, которая в обязательном порядке будет рассмотрена, разработка товаров собственной торговой марки, продаваемых по более низким ценам, большое количество различных акций и предложений, стимулирующих продажи магазинов.

2. Высокий уровень качества продуктов. Компания предъявляет высокие требования производителям и поставщикам на качество поставляемой продукции. Взаимодействие магазинов, отдела товародвижения и отдела маркетинга позволяют непрерывно поддерживать требуемый уровень качества продуктов на прилавках магазина.

3. Участие в различных конкурсах и акциях. Компания «Продмаркет» постоянно участвует во всевозможных благотворительных акциях и позиционирует себя в различных рейтингах.

4. Высокий уровень обслуживания. В рамках маркетинговой стратегии компании был выделен отдел контроля качества работы магазинов, который занимается еженедельной проверкой различных торговых точек на выполнение внутренних норм компании. В результате в конкурентной борьбе магазинов

улучшается качество обслуживания, а особо отличившиеся магазины получают премию по результатам проверки.

В современных рыночных условиях возрастает риск стагнации рынка ритейла и падению рентабельности ключевых игроков рынка. Так, например, X5 Retail Group испытывает очевидные проблемы со стандартизацией ассортимента. Данной группе принадлежат магазины различных форматов от гипермаркета до дискаунтера, но для потребителя важно, чтобы все они воспринимались как один бренд. В то время как «Продмаркет» наоборот четко акцентирует внимание на своем бренде и продвижении магазинов «у дома», что способствует большей эмоциональности в коммуникациях данного бренда со своими потребителями.

Продвижение товаров и брендов на рынке – основная задача маркетинга. Формирование успешных маркетинговых стратегий для ООО «Продмаркет» и противостояние конкурентам невозможны без повышения уровня качества товаров и услуг.

В теории маркетинга встречаются различные критерии оценки качества услуг, но всех их можно свести к критериям, предлагаемым Ф. Котлером. Он рассматривает пять показателей, по которым можно оценивать качество услуги:

1. Надежность. Способность выполнить обещанную услугу в срок, точно и основательно.

2. Отзывчивость. Желание помочь потребителю и быстрое обслуживание покупателей в универсаме.

3. Убежденность. Компетентность, ответственность и уверенность обслуживающего персонала и руководства универсама.

4. Сочувствие. Выражение заботы, вежливость и индивидуальный подход к покупателям универсама.

5. Материальность. Возможность увидеть в универсаме современное оборудование, опрятный персонал и привлекательные информационные материалы [8].

Анализ качества предоставляемых услуг в ООО «Продмаркет», проведенный в ходе личного посещения магазина показал, что к основным показателям, которые необходимо усовершенствовать, можно отнести:

- современность техники и оборудования;
- состояние интерьеров и помещений; привлекательность внешнего вида информационных материалов;
- оперативность оказания услуг сотрудникам ООО «Продмаркет»;
- наличие чувства безопасности у покупателей универсама.

Опрос, проведенный среди потребителей, по пяти критериям оценки качества услуг, сформулированных Котлером, показывает, что значения коэффициентов потребительских ожиданий выше, чем уровень реального восприятия данных услуг. Средний коэффициент отклонения ожиданий от восприятия оказываемых в ООО «Продмаркет» услуг - 0,70 балла. Это свидетельствует о том, что руководству необходимо оперативно разработать комплекс мер, направленных на улучшение всех показателей, особенно уровня отзывчивости персонала и критериям, входящим в состав показателя материальность.

Интересно, что более высокие ожидания соответствия реального уровня качества предоставляемых услуг выше у респондентов в возрасте от 18 до 55 лет. Данный факт следует учесть при создании рекламного сообщения, ориентированного на конкретную целевую аудиторию.

Кроме того, в ходе проведенного исследования было выяснено, что к слабым сторонам ООО «Продмаркет» следует отнести:

- низкий уровень сервиса;
- низкую квалификацию рабочего персонала;
- неучастие персонала в принятии управленческих решений;
- структурную зависимость подразделений.

Кроме того, при сравнении с конкурентами, было выяснено, что торговый комплекс заметно уступает по таким показателям, как внешний вид здания, инвентарь, порядок и внешний вид торговой зоны и общее впечатление от

магазина. Именно эти показатели необходимо улучшить в ближайшее время, чтобы повысить уровень удовлетворенности потребителей качеством предоставляемых услуг.

Основная цель стратегии продвижения, которую необходимо разработать – улучшение показателя имиджа магазина, который будет способствовать притоку других категорий покупателей и увеличение уровня удовлетворенности предоставляемых магазином услуг, что будет способствовать росту выручки торговой точки.

Необходимо, чтобы руководство было поставлено в известность о наличии данных проблем, положение дел нужно исправлять путем проведения специальных мероприятий, суть которых сформулирована ниже.

Деятельность по стимулированию сбыта используется как для достижения немедленных продаж, так и для долгосрочного увеличения притока новых потребителей. Стимулирование сбыта включает в себя ряд средств коммуникаций для создания условий повышения объема продаж в течение определенного промежутка времени. Существующие проблемы, перечисленные в предыдущем разделе, возможно, решить различными способами, что позволит сформировать более высокий уровень спроса на предоставляемые услуги и повысить лояльность потребителей:

1. Ремонт, реконструкция здания, закупка нового торгового оборудования и расширение торговых площадей. Одним из основных критериев выбора продуктового магазина среди потребителей является чистота и опрятность торгового зала.

В этой связи необходимо по возможности произвести косметический ремонт здания и закупку нового торгового оборудования. Положение дел рекомендуется улучшать постепенно, в рамках мероприятий общего характера по совершенствованию критерия качества «материальность».

2. Размещение дополнительного рекламного оборудования от поставщиков. Место продажи – это место встречи потребителя, поэтому стенды в местах продаж зачастую являются единственной рекламой, вокруг которой

одновременно находятся все эти элементы продажи. За счет размещения дополнительного продающего оборудования, предоставляемого большинством поставщиков товаров, возможно, улучшить презентабельность торгового зала.

Кроме того, поставщики оказывают дополнительную поддержку по организации выкладки на их оборудовании, что позволит снизить затраты на собственных мерчендайзеров. Повышение качества обслуживания является необходимым условием формирования конкурентной стратегии на рынке. Этот показатель входит в пятерку самых популярных факторов при выборе магазина.

3. Повышения качества обслуживания возможно за счет внедрения системы тренингов для повышения квалификации сотрудников. Кроме того, возможен постоянный мониторинг данного показателя и включения его уровня в систему денежной мотивации руководителей отдела, обеспечивающих сервис ООО «Продмаркет».

4. Обучение обслуживающего персонала, его мотивация. Следует организовать тренинги по повышению квалификации персонала, разработать и обучить сотрудников внутрикорпоративным ценностям на базе создания собственного учебного центра или привлеченных внутренних тренеров. Это обусловлено необходимостью постоянного повышения квалификации персонала в области ассортиментного пакета магазина, стандартов обслуживания потребителей, владения ключевыми техниками организации торговли. Подобную образовательную систему можно использовать для увеличения уровня мотивации сотрудников.

5. Различные маркетинговые мероприятия (рекламные акции, розыгрыши, «товар дня, товар недели» и пр.). Увеличение маркетинговой активности предприятия всегда положительно сказывается на ее имидже. Об акциях необходимо информировать потребителя через всевозможные каналы, обеспечивающие контакт с целевой аудиторией. К ним можно отнести: издание собственного каталога с акциями, размещение рекламы в периодических изданиях, в метро, на транспорте.

Наружная реклама возможна как в местах с большой проходимостью, так и рядом с основными конкурентами. В последнем случае информационное сообщение должно транслировать основные конкурентные преимущества торгового комплекса или проводимые там акции.

6. Увеличение количества рекламы от поставщиков обеспечит дополнительный приток инвестиций. Кроме того, возможно размещение различных креативных рекламных конструкций в торговом зале, предоставляемых компаниями-поставщиками. Участие магазина в рекламных акциях, организованных компаниями-поставщиками (дегустации, семплинги, центры выдачи призов) будет являться дополнительным информационным поводом для привлечения потребителей.

7. Расширение службы безопасности для обеспечения чувства безопасности у покупателей универсама. Любой торговый комплекс – это место притока денежных средств, поэтому необходимо вести строгий учет товара на складах и в торговом зале магазина, устанавливать системы видео наблюдения и магнитные улавливатели. Данные мероприятия позволят снизить вероятность недостачи материальных ценностей.

Разработка плана продвижения магазина ООО «Продмаркет» включает в себя проведение масштабных рекламных кампаний и мероприятий по усовершенствованию организационных процессов и внутренней среды торгового комплекса, целью которых является увеличение лояльности постоянных потребителей и привлечение новых покупателей.

Агрессивная маркетинговая политика, основанная на масштабном информационном воздействии посредством рекламы и организации внутренней среды предприятия позволит достичь запланированного результата за 6 календарных месяцев.

Реклама обладает способностью одновременно охватывать широкую аудиторию, она менее сильна в стимулировании немедленного изменения поведения, которое можно обеспечить проведением промо-мероприятий в торговой точке.

2.1 Характеристика производимой ООО «Продмаркет» продукции

Основной задачей магазина ООО «Продмаркет» является предложение потребителям богатого ассортимента продуктов и услуг, отвечающих их основным потребностям и оптимальных по соотношению цены и качества.

Еще одна задача руководства магазина - оптимизировать уровень запасов на складе и постоянно совершенствовать способы поставки продуктов в торговую точку и стандарты мерчендайзинга в магазине.

В дальнейшем планируется создать единую систему сквозного складирования, что сможет помочь в обеспечении оперативной доставки товаров в торговый зал.

По ГОСТу Р 51773–2001 «Розничная торговля. Классификация предприятий» данная торговая точка является универсамом или супермаркетом, реализуя товары народного потребления. По типу торговли магазин относится к формату самообслуживания. Ниже приводятся основные виды деятельности ООО «Продмаркет»:

- реализация бакалейной продукции;
- реализация алкогольных напитков и табачной продукцией;
- реализация безалкогольных напитков;
- реализация зерновых кормов и семян;
- реализация посуды, одежды, детских товаров, средств гигиены, косметики и бытовой химии;
- реализация кондитерских изделий;
- реализация рыбы и морепродуктов;
- реализация мясных изделий и полуфабрикатов;
- реализация фруктов, овощей, ягод и грибов;
- сдача в аренду помещений для магазинов.

Среди реализуемых товаров и услуг следует выделить следующие: гастрономия, кондитерские изделия, диабетические продукты, кофе, чай, цикорий, овощи, фрукты, рыба, морепродукты, мясо и птица, молочные товары, бакалея, безалкогольные напитки, хлебобулочные изделия, масло, жир пищевой, яйца, ингредиенты, добавки, специи, посуда, одежда, детские товары, средства гигиены, косметика, бытовая химия и многое другое.

К основным конкурентным преимуществам ООО «Продмаркет» относятся - широчайший ассортимент продукции и низкие цены, которые иногда бывают ниже рыночных. Еще одно преимущество торгового комплекса - способность варьировать товарную матрицу с учетом особенностей спроса покупателей. Поэтому каждый месяц в магазине проводится программа «Диалог с покупателями», цель которой - мгновенное реагирование на изменения потребностей покупателей.

Организация стремится постоянно обновлять линейки сезонных продуктов питания и непродовольственных товаров, обеспечивая потребителей широким выбором товаров. Также планируется усовершенствование системы обратной связи с покупателями, позволяющей адаптировать ассортимент магазина к потребностям и вкусовым пристрастиям потребителей.

Рассмотрим основные показатели экономической деятельности ООО «Продмаркет». Все показатели представим в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Показатели организационно-хозяйственной деятельности ООО «Продмаркет»

Показатель	2014	2015	2016	Динамика 2016 к 2015	
				Тыс. руб.	В %
1.Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	113420	118417	131965	13549	11,44
2. Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	817220	763959	724135	-39824	-5,21

Продолжение таблицы 2.1

3. Среднегодовая стоимость активов, тыс. руб.	930780	895089	864531	-30558	-3,41
4. Среднегодовая стоимость собственного капитала, тыс. руб.	315091	502948	744738	241790	48,07
5.Среднегодовая стоимость заемного капитала, тыс. руб.	552683	392141	119793	-272348	-69,45
6.Выручка предприятия, тыс. руб.	552683	392141	119793	-272348	-69,45
7. Полная себестоимость продаж, тыс. руб.	1750437	969655	1156680	187025	19,29
8. Прибыль от продаж, тыс. руб.	1396337	804100	943532	139432	17,34
9. Чистая прибыль, тыс. руб.	354100	165555	213146	47591	28,75
10. Фондоотдача, руб./руб. (стр. 6/стр.1)	75804	435326	84021	-351305	-80,70
11. Фондоемкость, руб./руб. (стр.1/стр.6)	15,4	8,19	8,77	0,58	7,04
	0,1	0,12	0,11	-0,01	-6,58

Таким образом, стоимость основных средств по итогам 2016 года выросла на 11,44% или на 13549 тыс. руб., в то время как среднегодовая стоимость оборотных активов сократилась на 5,21% или на 39824 тыс. руб. при сокращении общей среднегодовой стоимости активов на 3,41% или на 30558 тыс. руб.

Среднегодовая стоимость собственного капитала значительно выросла на 241790 тыс. руб. или на 48,07%, а заемного сократилась на 69,45% или на 272348 тыс. руб.

Выручка предприятия выросла на 187025 тыс. руб. или на 19,29%, при этом себестоимость выросла на 17,34% или на 139432 тыс. руб.

Превышающий рост выручки над себестоимостью позволил увеличить прибыль от продаж на 28,75% или на 47591 тыс. руб., а чистая прибыль сократилась на 351305 тыс. руб. или на 80,70%.

Анализируя показатели эффективности использования основных средств можно отметить тот факт, что в 2016 году они стали использоваться более эффективно, так как фондоотдача выросла на 7,04%, а фондоемкость сократилась на 6,58%.

В таблице 2.2 представлен анализ ликвидности финансовых показателей ООО «Продмаркет».

Таблица 2.2 - Анализ ликвидности финансовых показателей ООО «Продмаркет»

Наименование показателя	2014	2015	2016	Динамика 2016 к 2015	
				В абсолютном значении	В %
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,37	6,37	6,24	-0,13	-2,04
Коэффициент промежуточной (быстрой) ликвидности	1,21	7,77	7,75	-0,02	-0,25
Коэффициент текущей ликвидности	1,31	7,82	7,81	-0,01	-0,13
Коэффициент покрытия оборотных средств собственными источниками формирования	0,24	0,87	0,87	0,00	0,00
Коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности	3,88	4,73	3,91	-0,82	-17,3

По данным таблицы 2.2 можно сделать вывод, что практически все показатели остались в неизменном виде, либо изменились незначительно. На том же уровне остался коэффициент покрытия оборотных средств собственными источниками формирования.

Самое большое изменение произошло с коэффициентом восстановления (утраты) платежеспособности. Он сократился на 0,82 или на 17,3%.

Показатели в динамике представлены на рисунке 2.1.

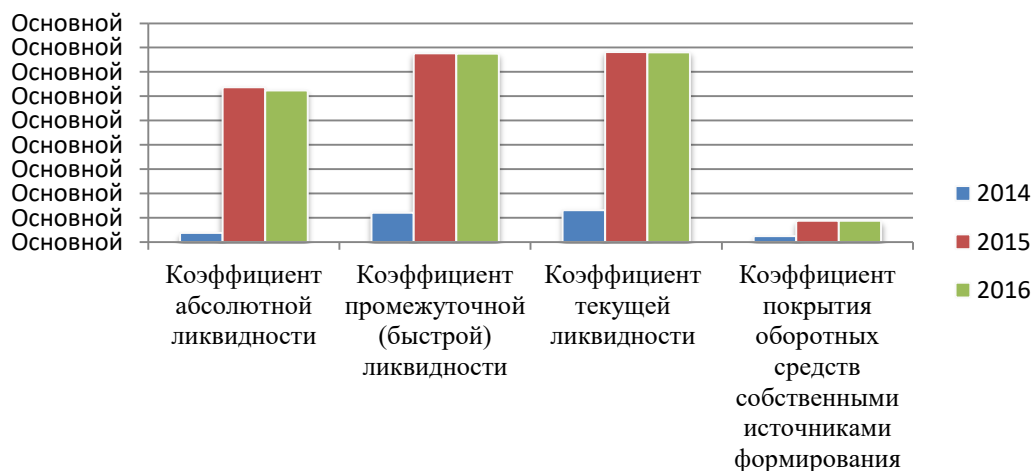


Рисунок 2.1 - Динамика показателей ликвидности ООО «Продмаркет» за 2014-2016гг.

Далее в таблице 2.3 проведем анализ показателей деловой активности в днях.

Таблица 2.3 - Показатели деловой активности ООО «Продмаркет»

Наименование показателя	2014	2015	2016	Динамика 2016 к 2015	
				В абсолютном значении	В %
Отдача активов, дней	200,71	336,93	273,56	-63,37	-18,8
Отдача основных средств (фондоотдача), дней	20,96	44,57	41,76	-2,81	-6,3
Оборачиваемость оборотных активов, дней	176,67	287,57	229,13	-58,44	-20,3
Коэффициент оборачиваемости запасов и затрат, дней	17,34	2,20	2,34	0,14	6,4
Коэффициент оборачиваемости текущих активов, дней	176,67	287,57	229,13	-58,44	-20,3
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, дней	112,76	124,67	42,72	-81,95	34,3
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, дней	120,76	124,84	23,47	-101,37	-81,2
Отдача собственного капитала, дней	66,22	199,07	244,08	45,01	22,6
Оборачиваемость материальных запасов, дней	0,51	0,77	1,02	0,25	32,5
Оборачиваемость дебиторской задолженности, дней	112,76	45,78	46,96	1,18	2,6
Оборачиваемость прочих оборотных активов, дней	0,00	0,00	0,11	0,11	100,0
Затратный цикл, дней	113,27	46,55	48,09	1,54	3,31
Оборачиваемость кредиторской задолженности, дней	120,76	31,69	20,30	-11,39	-36
Оборачиваемость прочих краткосрочных обязательств, дней	13,33	1,05	0,89	-0,16	-15,2
Производственный цикл, дней	134,09	32,74	21,18	-11,56	-35,3
Чистый цикл, дней	-20,82	13,81	26,91	13,1	48,6

Анализ деловой активности в таблице 6 показал, что отдача активов в целом по итогу 2016 года уменьшилась почти на 64 дня. Показатель оборачиваемости оборотных активов уменьшился почти на 60 дней. Отрицательные показатели также наблюдаются и у коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности, по итогу 2016 года он уменьшился почти на 82 дня, а коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности сократился почти на 102 дня. При этом отдача собственного капитала по результатам 2016 года увеличилась по сравнению с 2015 годом на 45 дней. Чистый цикл за весь исследуемый период самый положительный был в 2016 году, он составил почти 27 дней, по сравнению с 2015 годом, когда он составлял 13 дней.

Таблица 2.4 - Анализ рентабельности ООО «Продмаркет»

Наименование показателя	2014	2015	2016	Динамика 2016 к 2015	
				В абсолютном выражении	В %
Общая рентабельность, %	6,67	54,03	9,10	-44,93	-83,15
Рентабельность собственного капитала, %	98,62	82,31	10,89	-71,42	
Рентабельность оборотных активов, %	36,97	63,95	10,95	-53	-82,9
Общая рентабельность производственных фондов, %	69,94	371,10	78,75	-292,35	-78,8
Рентабельность всех активов, %	32,54	52,60	9,32	-43,28	-82,3
Рентабельность финансовых вложений, %	0,00	0,01	0,00	-0,01	-100
Рентабельность основной деятельности, %	20,23	17,07	18,43	1,36	7,97
Рентабельность производства, %	25,36	20,59	22,59	2	9,7

По итогам анализа, проведенного в таблице 2.4, следует отметить, что практически все показатели рентабельности показали отрицательную

динамику. Так общая рентабельность предприятия сократилась по итогам 2016 года на 83,15% по сравнению с результатом 2015 года.

Показатель рентабельности собственного капитала также демонстрирует отрицательную динамику, в сравнении с показателем 2015 года он сократился почти на 87%. Рентабельность оборотных активов уменьшилась по сравнению с 2015 году почти на 83%. Стоит отметить, что этот показатель был выше в 2014 году (36,97%), чем по итогам 2016 года.

Для наглядности основные показатели рентабельности представлены в динамике на рисунке 2.2.

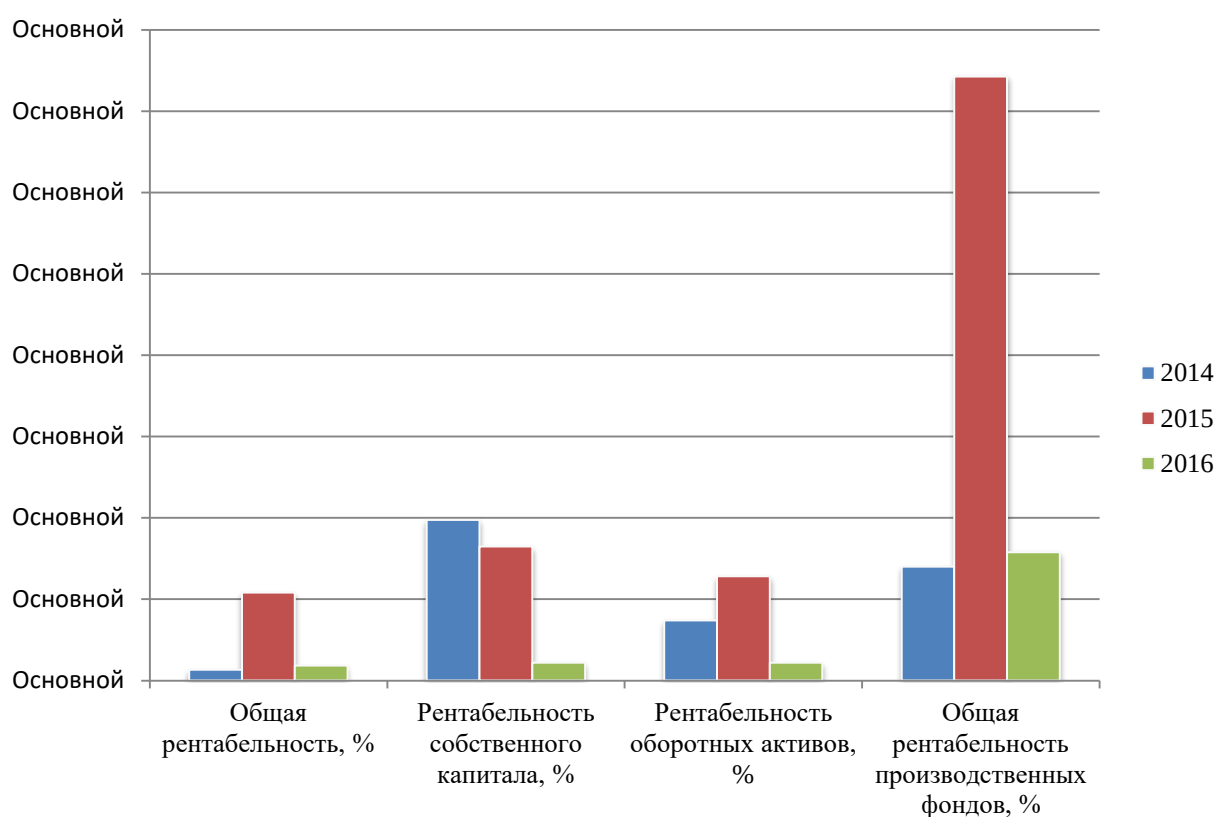


Рисунок 2.2 - Динамика основных показателей рентабельности ООО «Продмаркет» за 2014-2016гг.

Далее в таблице 2.5 представлен анализ экономического роста компании ООО «Продмаркет».

Таблица 2.5 - Анализ экономического роста ООО «Продмаркет» в период с 2014 по 2016гг.

Наименование показателя	2014	2015	2016	Изменение 2016 к 2015	
				В абс. Выражении	В %
Рентабельность продаж	20,23%	17,07%	18,43%	1,36	10,7
-прибыль до налогообложения	354100,00	165555,00	213148,00	47593	28,7
- объем продаж	1750437,00	969655,00	1156680,00	187025	19,3
Оборачиваемость чистых активов	0,17	0,74	0,67	-0,07	9,4
- чистые активы	1 750 437,00	969 655,00	1156680,00	187025	19,3
Рентабельность чистых активов	289 852,00	716 224,00	773 251,00	57027	7,96
- оперативная прибыль	40,26%	73,15%	13,61%	-59,54	-81,4
- чистые активы	116 696,00	523 909,00	105 241,00	-418668	-79,9
Рентабельность собственного капитала	289 852,00	716 224,00	773 251,00	57027	7,96
- собственный капитал	98,62%	58,82%	10,47%	-48,35	-82,2
- чистая прибыль	317 587,00	740 124,00	802 635,00	62511	8,45
Экономический рост компании	313 208,00	435 326,00	84 021,00	-351305	-80,7
- реинvestированная прибыль	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- собственный капитал	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	317 587,00	740 124,00	802 635,00	62511	8,45

Показатели экономического роста компании ООО «Продмаркет» за исследуемый период показали, что рентабельность продаж предприятия увеличилась почти на 11% по сравнению с 2015 годом, однако, она меньше на 3%, что была в 2014 году.

Оборачиваемость чистых активов сократилась почти на 10%, вместе с тем показатель за 2016 год выше, чем был показатель в 2014 году. Рентабельность чистых активов и собственного капитала показали отрицательную динамику и

сократились на 80% по сравнению с показателем 2015 года. Собственный капитал с точки зрения экономического роста показал положительную динамику и увеличился на 8,45% по сравнению с 2015 годом.

Таким образом, можно говорить о том, что деятельность предприятия в анализируемый период была финансово устойчивой и прибыльной, однако имеет место сокращение чистой прибыли, что является негативной динамикой и может привести предприятие к убыточной деятельности, поэтому руководству предприятия незамедлительно необходимо обратить на это внимание и сократить непроизводственные издержки увеличивая непроизводственные доходы.

Отразим структуру оборотных активов на рисунках 2.3, 2.4 и 2.5.

Наибольшую долю в структуре оборотных активов, которая представлена на рисунках 2.4 и 2.5 занимали денежные средства, доля которых сократилась с 81,42% до 78,27%, в то время как выросли доля дебиторской задолженности с 17,87% до 19,36% и финансовых вложений – с 0,00% до 1,56%.

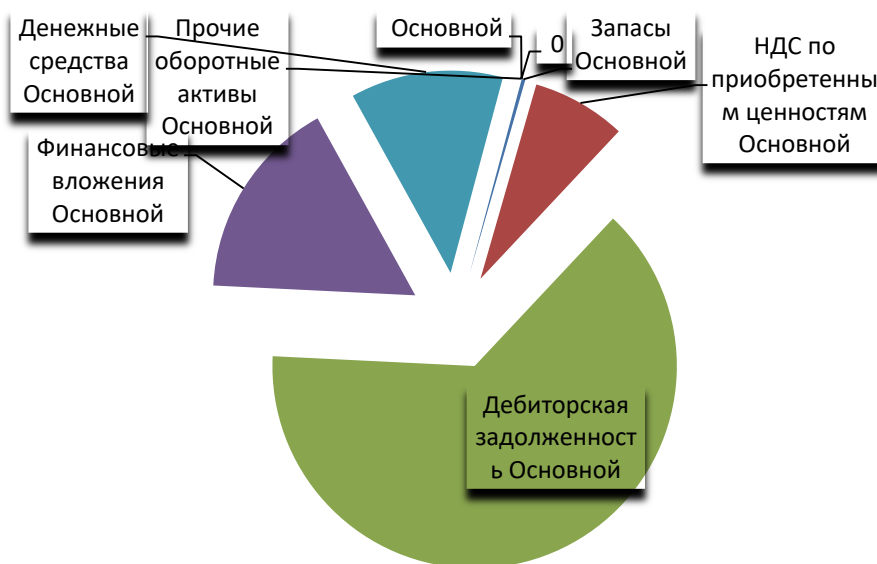


Рисунок 2.3 – Структура оборотных активов на 1.01.14, %

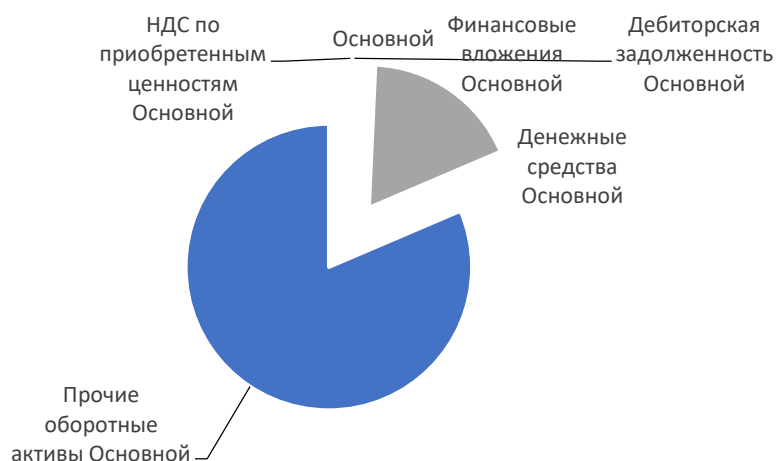


Рисунок 2.4 - Структура оборотных активов на 1.01.15, %

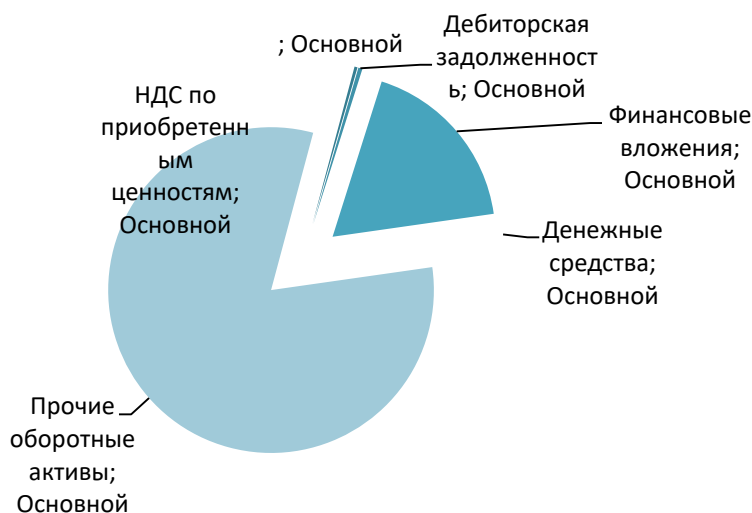


Рисунок 2.5 - Структура оборотных активов на 1.01.16, %

Проведем анализ оборачиваемости оборотных средств по элементам.

В таблице 2.6 проведем анализ оборачиваемости запасов ООО «Продмаркет».

Таблица 2.6 - Анализ оборачиваемости запасов

	2014	2015	2016	Темп роста
Среднегодовая величина производственных запасов	2350	2251	2644	117,46%
Выручка от реализации	1750437	969655	1156680	119,29%
Коэффициент оборачиваемости	744,87	430,77	437,47	101,56%
Длительность оборота	0,48	0,84	0,82	98,47%

Как видно из таблицы 2.6, коэффициент оборачиваемости запасов в 2016 г. увеличился с 430,77 до 437,47 оборотов (или на 1,56%), а по итогам показателя за 2014 год произошло увеличение почти в два раза, что говорит об эффективности управления производственными запасами. Соответственно, длительность оборота производственных запасов сократилась с 0,84 до 0,82 дней. Такие значения оборачиваемости обусловлены крайне низкой величиной запасов ООО «Продмаркет» по сравнению с размером выручки.

Определим, используя метод цепных подстановок, за счет каких факторов произошел рост коэффициента оборачиваемости.

$$\text{Коб}_0 = 1750437/2350 = 744,87 \text{ об.}$$

$$\text{Коб}_{\text{.усл}} = 969655/2350 = 412,62 \text{ об.}$$

$$\text{Коб}_1 = 969655/2251 = 430,77 \text{ об.}$$

$$\text{Коб}_{\text{.усл}} = 1156680/2251 = 513,86 \text{ об.}$$

$$\text{Коб}_2 = 1156680/2644 = 437,47 \text{ об.}$$

Таким образом, за счет роста выручки от реализации коэффициент оборачиваемости производственных запасов вырос на

$$\Delta \text{Коб}(\text{вр}) = 513,86 - 430,77 = 83,09 \text{ об.}$$

За счет роста стоимости производственных запасов коэффициент оборачиваемости сократился на:

$$\Delta \text{Коб}(\text{пз}) = 437,47 - 513,86 = -76,38 \text{ об.}$$

Таким образом, на рост коэффициента оборачиваемости производственных запасов оказал наибольшее влияние рост выручки от реализации. В свою очередь, рост стоимости запасов оказал негативное влияние.

В целом можно сделать вывод, что управление производственными запасами на предприятии организовано достаточно грамотно.

Далее определим эффективность управления оборотными средствами, рассчитав коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности и отразим в таблице 2.7.

Таблица 2.7 - Анализ оборачиваемости дебиторской задолженности

	2014	2015	2016	Темп роста
Среднегодовая дебиторская задолженность	150482	331184,5	135102	40,79%
Выручка от реализации	1750437	969655	1156680	119,29%
Коэффициент оборачиваемости	11,63	2,93	8,56	292,42%
Длительность оборота	31	122,96	42,05	34,20%

Как видно из таблицы 2.7, эффективность управления дебиторской задолженностью растет. Так, коэффициент оборачиваемости вырос с 2,93 до 8,56 оборотов, а длительность оборота, соответственно, сократилась с 122,96 до 42,05 дней.

Определим, за счет каких факторов произошел рост оборачиваемости. Используем метод цепных подстановок.

$$\text{Коб}_0 = 1750437 / 150482 = 11,63 \text{ об.}$$

$$\text{Коб}_{\text{усл}} = 969655 / 150482 = 6,44 \text{ об.}$$

$$\text{Коб}_1 = 969655 / 331184,5 = 2,93 \text{ об.}$$

$$\text{Коб}_{\text{усл}} = 1156680 / 331184,5 = 3,49 \text{ об.}$$

$$\text{Коб}_2 = 1156680 / 135102 = 8,56 \text{ об.}$$

Таким образом, за счет роста выручки от реализации коэффициент оборачиваемости вырос на

$$\Delta \text{Коб}(\text{вр}) = 3,49 - 2,93 = 0,56 \text{ об.}$$

За счет роста дебиторской задолженности коэффициент оборачиваемости вырос на:

$$\Delta \text{Коб}(\text{дз}) = 8,56 - 3,49 = 5,07 \text{ об.}$$

Таким образом, на рост коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности оказал основное влияние сокращение среднегодовой стоимости дебиторской задолженности. Рост выручки оказал незначительное положительное влияние.

В целом можно сделать вывод, что предприятию необходимо обратить внимание на управление дебиторской задолженностью, т.к. здесь имеются резервы повышения эффективности использования.

В таблице 2.8 проведем анализ оборачиваемости денежных средств.

Таблица 2.8 - Анализ оборачиваемости денежных средств

	2014	2015	2016	Темп роста
Среднегодовая величина денежных средств	651652,5	328680,5	577512	175,71%
Выручка от реализации	1750437	969655	1156680	119,29%
Коэффициент оборачиваемости	2,69	2,95	2,00	67,89%
Длительность оборота	134,02	122,03	179,74	147,30%

Как видно из таблицы 2.8, коэффициент оборачиваемости денежных средств сократился с 2,95 об. до 2,00 об., а длительность оборота, в свою очередь, выросла с 122,03 до 179,74 дней. Это обусловлено опережающим темпом роста среднегодовой величины денежных средств по сравнению с темпом роста выручки от реализации.

Определим влияние факторов на коэффициент оборачиваемости методом цепных подстановок.

$$\text{Коб}_0 = 1750437 / 651652,5 = 2,69 \text{ об.}$$

$$\text{Коб}_{\text{усл}} = 1156680 / 651652,5 = 1,78 \text{ об.}$$

$$\text{Коб}_1 = 969655 / 328680,5 = 2,95 \text{ об.}$$

$$\text{Коб}_{\text{усл}} = 1156680 / 328680,5 = 3,52 \text{ об.}$$

$$\text{Коб}_2 = 1156680 / 577512 = 2,00 \text{ об.}$$

Таким образом, за счет роста выручки от реализации коэффициент оборачиваемости вырос на

$$\Delta \text{Коб}(\text{вр}) = 3,52 - 2,95 = 0,57 \text{ об.}$$

За счет роста величины денежных средств коэффициент оборачиваемости снизился на:

$$\Delta \text{Коб}(\text{дс}) = 2,00 - 3,52 = -1,52 \text{ об.}$$

Таким образом, на снижение коэффициента оборачиваемости денежных средств основное влияние оказал рост величины денежных средств (-1,52). Т.к. выручка от реализации выросла на 19,29%, а величина денежных средств выросла на 75,71%, то и оборачиваемость денежных средств снизилась.

В результате следует отметить, что управление денежными средствами на предприятии неэффективно, т.к. в 2016 г. остаток денежных средств у компании довольно велик и не используется в производственной и инвестиционной деятельности для расширения своих возможностей на рынке.

2.2 Технология производства продукции ООО «Продмаркет»

Для организации качественного и эффективного производственного процесса, в ООО «Продмаркет» создана грамотная организационная структура, которая состоит из множества отделов, в каждом из которых производится непрерывная работа по улучшению производственных показателей конкретного подразделения. Организационная структура схематично представлена на рисунке 2.6.



Рисунок 2.6 - Организационная структура ООО «Продмаркет»

ООО «Продмаркет» организационно структурирован по линейно-функциональному принципу управления.

К основным преимуществам линейных организационных структур относятся:

- четко структурированная система связей между департаментами;
- оперативность в принятии решений;
- высокая скорость реакции на прямые организационные решения;
- личная ответственность руководителя за принятые решения;
- согласованность исполнительских действий.

Основные недостатки подобных организационных структур:

- множество ступеней управления между высшими и низшими звеньями;
- большое количество менеджеров верхнего уровня.

В ООО «Продмаркет» маркетинговую деятельность осуществляет отдел маркетинга, в его подчинение входят отделы планирования, рекламы и PR, связи с общественностью и аренды представлено на рисунке 2.7.



Рисунок 2.7 - Основные функции отдела маркетинга в ООО «Продмаркет»

Отдел планирования занимается анализом и планированием товарного ассортимента опираясь на исследования рынка, конкурентов и поставщиков. Кроме того отдел формирует уровень цен на товар и анализирует маркетинговые затраты;

Отдел рекламы размещает рекламные сообщения в периодических изданиях и каталогах, на трех телеканалах. Подразделение рекламы также

подготавливает печатные материалы (брошюры, POS материалы (рекламные материалы, размещаемые в точках продаж) и проводит различные акции, направленные на стимулирование сбыта и привлечение покупателей;

Отдел аренды предоставляет желающим возможность аренды торговых помещений;

Отдел связи с общественностью проводит программу «Диалог с покупателями», что позволяет оперативно реагировать на изменение потребностей и пожеланий потребителей.

Торгово-технологический процесс включает в себя комплекс взаимосвязанных торговых и технологических операций, содержание и последовательность выполнения которых зависят от типа и величины магазина, его технической оснащенности, степени подготовленности к продаже поступивших в магазин товаров и других факторов.

Весь торгово-технологический процесс в магазине можно разделить на три основные части:

- операции с товарами до предложения их покупателям;
- операции, связанные с обслуживанием покупателей;
- дополнительные операции по обслуживанию покупателей.

В торговом предприятии ООО «Продмаркет» существенное влияние на качество торгового обслуживания оказывают операции с товарами до предложения их покупателям.

Грузовые машины с товаром подъезжают со стороны двора, составляя неудобства жителям дома. В магазине разгрузку транспортных средств производит грузчик или водитель, который доставил товар. Когда заведующая составляет заявку на какое-либо число, но точное время не оговаривается и машина с товаром подъезжает в течение дня. Это довольно таки неудобно т.к. для лучшей организации процессов на предприятии необходимо вести график поставки товаров, что позволяет рационально распределить рабочий день и

обязанности среди персонала. Товары разгружаются аккуратно, чтобы не повредить их.

Поскольку деятельность предприятия не предполагает производство продукции, т.к. предприятие получает ее для реализации в готовом виде, то о характеристиках исходных материалов и требованиям к ним не представляется возможным провести исследование.

Между тем, надо отметить, что предприятие приобретает товары для реализации только у проверенных поставщиков и надлежащего качества.

Торговое оборудование в ООО «Продмаркет» направлено на прочность и функциональность. Изготовлено оно из ламинированного ДСП, алюминиевого профиля, стекла, металла, и представляет собой абсолютный стиль и простоту. Вся эта мебель в полном объеме представляет продаваемый товар.

Еще одним из наиболее используемых элементов оснащения магазина является оборудование для организации расчетно-кассового места. Для этого используются различные кассовые боксы позволяющие, помимо собственно расчетных операций, организовывать возможности для организации торговли сопутствующими товарами.

Разгрузку товаров осуществляют прямо в отделы, где осуществляется приемка по количеству.

Приемка по количеству необходима для установления соответствия наименования, сорта, цены товаров, а также их количества данным сопроводительных документов. Приемку в магазине ООО «Продмаркет» осуществляет материально-ответственные лица: продавец-кассир, заведующая или директор. Это зависит от того, кто свободен в то время, когда привезут товар.

Приемка товаров по количеству заключается в сверке фактически поступившего товара с данными указанными в сопроводительных документах. Условно приемку по количеству можно разделить на два этапа:

1. проверка количества мест и веса брутто (вес товара с тарой);
2. проверка количества единиц вместе и веса брутто (чистый лист товара).

Для удобства перемещения сотрудников, клиентов, а также посетителей офиса компании и магазинов поверхность пола выполнена в ровном стиле, без выбоин, не скользкая, удобная для очистки и влажной уборки, обладает антисептическими свойствами.

Помещения окрашены таким образом, чтобы способствовать созданию благоприятных условий для зрительного восприятия, хорошего настроения. Для окраски стен использованы краски холодных тонов: светло-зеленого, светло-голубого, светло-серого. При этом поверхность стен матовая.

Для внутренней отделки интерьера помещений не применялись синтетические материалы, выделяющие в воздух вредные химические вещества и соединения, которые даже в концентрациях, не превышающих предельно допустимые величины, могут оказывать неблагоприятное воздействие на организм, снижая его работоспособность.

Помещения, где размещаются рабочие места с ПЭВМ оборудованы защитным заземлением (занулением) в соответствии с техническими требованиями по эксплуатации.

2.3 Логистика производственных и распределительных процессов в ООО «Продмаркет»

Уровень спроса различных потребителей отличается в силу того, что они имеют различные вкусовые предпочтения, желания, потребности, мотивации приобретения товаров. Огромный ассортимент товаров и услуг, реализуемый различными категориями магазинов, должен отвечать потребностям целевой аудитории. Обычно, при выборе стратегии владельцы магазинов ориентируются на людей, проживающих или работающих в прилегающем районе, однако, существует куда больше признаков сегментации потребителей.

Важным звеном в организации работы магазина является процесс закупки товара. Им непосредственно руководит и несёт за него ответственность лично

директор предприятия. Закупка товаров - разновидность бартерных сделок, поскольку не предусматривает непосредственных расчетов между ее участниками в денежной форме.

Закупки для нужд организации - процесс принятия решений, посредством которого официальная организация определяет необходимость приобретения товаров и услуг и выявляет, оценивает и отбирает конкретные марки товаров и поставщиков. Процесс принятия решения о закупках аналогичен процессу принятия решения о покупке потребительских товаров. Однако в силу специфики покупаемых товаров он является более сложным и требует привлечения значительного числа специалистов для принятия обоснованных управленческих решений.

Указанные обстоятельства и определяют наличие дополнительных этапов в процессе принятия решения о закупках. Процесс принятия решения о закупках состоит из этапов:

- ♦ осознание потребности;
- ♦ формирование закупочного центра;
- ♦ разработка спецификаций товаров;
- ♦ поиск поставщиков;
- ♦ запрос предложений от поставщиков;
- ♦ оценка предложений;
- ♦ выбор поставщиков;
- ♦ заключение контракта;
- ♦ оценка работы поставщиков.

Ассортимент продаваемых товаров и, соответственно закупочная компания зависят не только от спроса в текущий момент, что можно определить по результатам продаж. Важно знать, чего хотели бы купить посетители в будущем. Узнать предпочтения покупателей в объемах и ассортименте - значит выстроить стратегию в закупках и будущем объеме продаж, а, следовательно, и прибыли. В настоящий момент эта стратегия

строится только на беседах с покупателями во время общения с продавцом - этого недостаточно.

В ООО «Продмаркет» нет дорогостоящей логистики, как, например, у «Пятерочки» или других сетевых конкурентов, так как в торговый комплекс все доставляется напрямую от крупных поставщиков на оптовых условиях. Огромнейшие склады расположены прямо у магазина, реализация товара с которых происходит за 1,5-2 дня, что также позволяет минимизировать издержки на хранение и транспортировку продукции.

Обслуживающий персонал магазина работает на позициях, с зарплатой ниже среднего рыночного уровня на аналогичных должностях. Все это позволяет удерживать цены ниже среднерыночного уровня цен. Подобная доступность товара также объясняется чрезвычайно низкой торговой наценкой, составляющей от 5 до 10 процентов, в то время как средняя наценка других сетей по городу составляет от 50 до 300 процентов.

Организация торгово-хозяйственных связей торгового комплекса с дистрибьюторами товаров и услуг обеспечивает полноту ассортиментной матрицы и достаточные объемы реализуемой продукции, удовлетворение спроса потребителей, положительные финансово-экономические показатели деятельности организации. Основными поставщиками являются заводы, фирмы-производители, крупные дистрибьюторы и оптовые организации. Большинство поставщиков являются постоянными, сотрудничество ведется в основном с компаниями, которые работают на рынке уже несколько лет и успели себя положительно зарекомендовать. При их выборе сотрудники ООО «Продмаркет» ориентируются на уровень цен, условия поставки и качество поставляемой продукции.

В ООО «Продмаркет» реализуется ассортимент, включающий товар разных ценовых категорий, рассчитанный на потребителей с разным уровнем дохода. Магазин предлагает достаточно обширную систему ценностей для покупателей, что способствует формированию их лояльности и привлечению

новых клиентов. Проведение ряда различных рекламных акций, так же способствует расширению круга потребителей.

Торговый зал в ООО «Продмаркет» состоит из:

- мест, где размещено торговое оборудование;
- участков, выделенных для движения потребителей;
- площади, где размещены кассы;
- площади для работы отпускных отделов;
- места хранения продукции.

Выбор вида торгового оборудования зависит от общей площади зала, планировки помещений, особенностей реализуемой продукции, системы товароснабжения, формой продажи. В магазине используются следующие виды оборудования: пристенное оборудование, прилавки, прилавки-витрины, охлаждающие витрины, дополнительные места продаж.

Торговое оборудование расположено в соответствии с принципами линейной планировки. Вся продукция, которая выставлена в торговом зале, расположена передней частью этикетки к потребителям.

Продукция выделена ценниками, закрепленными на полках, с указанием наименования товара, его магазинного кода, цены, веса, сорта и даты. На ценниках также размещена печать и подпись материально ответственных лиц. По цвету основные ценники - желтого цвета, согласно исследованиям, данный цвет у потребителей ассоциируется с акционной продукцией или товарами, реализуемыми по низким ценам.

Из трейд-маркетинговых способов продвижения ООО «Продмаркет» используются:

- активация входной зоны рекламными материалами, транслирующие основные акции, проводимые магазином;
- специальные акции выделены красными ценниками, что привлекает внимание потребителей;
- реализованы единые стандарты выкладки продукции в соответствии с ценовой политикой магазина;

- активированы зоны, стимулирующие ситуационное потребление. Так, например, рядом с зоной по продаже чаев, размещен кросс-категорийный дисплей с шоколадом.

Так, развитие инфраструктуры и захват спроса через сопутствующие товары дает существенное преимущество на рынке.

Особенности мероприятий по стимулированию сбыта зависят от особенностей ассортиментной матрицы. Продукты, реализующиеся весом, отпускают продавцы специальных отделов, при этом они выполняют следующие операции:

- встречают потребителей и выявляют его потребности; предлагают и показывают товар;
- помогают в выборе продукции и оказывают дополнительные консультации по продуктам;
- проводят операции, связанные с нарезкой, взвешиванием, нанесением ценника на продукцию;
- упаковывают и выдают товар.

Продавец, в процессе реализации продукции, обязан обеспечить доведение до потребителя необходимых данных о товаре и распространяющихся на него акциях. Он, в случае необходимости, описывает основные характеристики товаров, способах их использования. Сегодня, благодаря постоянно возрастающему уровню конкуренции на рынке продуктового ритейла, владельцы магазинов уделяют особое внимание как вопросам расширения ассортиментной матрицы, реализации наиболее эффективной ценовой политики и логистики, так и изучают вопросы эргономики для их потребителей.

Год от года возрастает размер площади средней торговой точки, поэтому покупателю становится все труднее обнаружить тот продукт, который ему необходим среди бесконечных стеллажей, паллетов с продукцией и прилавков. Поэтому основные игроки рынка используют планировку, как один из основных инструментов в борьбе за лояльность потребителей.

При планировке помещения любой торговой точки, занимающейся торговлей продуктами питания стоит проанализировать примерную схему потребительского потока, чтобы покупатель следовал по уже продуманному за него маршруту, мимо тех продуктовых категорий, которые наиболее приоритетны для владельцев магазина.

Наиболее принятой схемой движения является направление потребительского потока против часовой стрелки. Для реализации не весовых или уже расфасованных продуктов, в магазине используются основные правила полочной выкладки:

1. Логичность выкладки. Потребитель ООО «Продмаркет», приходя в магазин должен подсознательно понимать самый быстрый способ поиска интересующего его товара благодаря специальным стопперам указывающим нахождение категорий товаров, что значительно упрощает потребительскую навигацию. Кроме того, внутри продуктовых категорий, выкладка осуществляется по ценовым признакам и по брендам.

2. Определенному виду продукции - своя категория. Товар должен размещаться там же, где расположена вся продуктовая категория.

3. Определенному продукту - определенный ценовой сегмент. Более дешевые продукты и товар из более дорогостоящих ценовых категорий размещены в различных частях стенда, так как, при не соблюдении данного правила, дорогие товары, в случае размещения среди дешевых, психологически снизят их премиальность, и наоборот.

4. Товар должен быть виден. Товары в магазине выставлены, в основном, этикеткой к покупателю и не закрываются ни ценниками, ни различными информационными материалами.

5. Уровень глаз и вытянутой руки. Большие объемы продаж осуществляются с полок, расположенных на уровне глаз или уровне вытянутой руки потребителя, в зависимости от товарной категории, в то время как продажи с полок, находящихся выше или ниже приносят данного уровня гораздо меньшую прибыль. Поэтому в торговом комплексе на полках на уровне

глаз располагаются более дорогостоящие продукты. Нижние полки используются в основном либо под крупногабаритный товар, либо под хранилище коробок или запасов товара, размещенного выше.

6. Лучшему товару - лучшее место. Наиболее успешный продукт, с точки зрения объемов продаж, обычно размещают на лучшем месте в зале. Благодаря чему, продукт станет приносить еще больше прибыли.

7. Доля при размещении товаров соответствует выручке. Доля места, отведенного тому или иному продукту соответствует доле его выручки в общих продажах и продажах продуктовой категории.

3 ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ ООО «ПРОДМАРКЕТ»

3.1 Построение организационной структуры управления ООО «Продмаркет» и управление персоналом

Управление продажами подразумевает постановку тактических целей продаж, формирование и контроль выполнения текущего плана мероприятий, планирование и управление ресурсами, необходимыми для текущего обеспечения продаж. Управление продажами в общем не отличается от управления любой другой деятельностью. В любом случае управляющий продажами должен: определить цели работы, вести контроль достижения этих целей, управлять процессом достижения целей.

В обобщенном виде управление продажами можно представить как совокупность основных направлений менеджмента, обеспечивающего высокую эффективность продаж.

Менеджмент управления продажами выстраивается на следующих основных элементах управленческой деятельности:

- выявление целевых групп, на которых фокусируются продажи: отдельные целевые клиентов; целевые группы; сегменты; стратегические ниши; поддерживающие ниши;
- определение стратегии и тактики работы с целевыми группами: выход на целевые группы; формулирование предложения; формулирование снятия возражения; формирование контрпредложения; разработка механизмов переключения клиентов конкурентов; определение тактики удержания клиентов, расширения спектра предложений; определение тактики работы с претензиями и т.п.;
- формирование каналов распределения и продаж: определение эффективных каналов распределения, с точки зрения наиболее интенсивного и эффективного распределения товаров;

- управление каналами продаж: прогнозирование продаж по каналам; определение условий для каждого канала; управление стимулированием и коммуникацией и т.д.;

- стимулирование канала распределения (торговый маркетинг): планирование и реализация мероприятий по стимулированию распределения между участниками канала, методологическая поддержка продаж канала распределения;

- организация менеджмента продаж: формирование в компании структуры управления продажами, определение задач и функций структуры управления продажами (структура, штат отдела продаж; принцип распределения функций в отделе: по территориям, группам клиентов, товарным линейкам и т.д.);

- текущее управление продажами: планирование и контроль сотрудников; наем, отбор и адаптация; мотивация сотрудников; анализ деятельности сотрудников (подведение итогов; оценка работы отдела);

- управление экономика продаж: расчет стоимости продаж, регулирование издержек на продажи; обеспечение требуемых показателей распределения, сбыта, эффективности продаж, оценка личной эффективности сотрудников;

- корректировка системы продаж - оценка и корректировка всей системы продаж (не реже одного раза в год).

Регулярный менеджмент управления продажами предполагает:

- мониторинг продаж и учет всех торговых операций;

- мониторинг товарных остатков с целью обеспечения согласованного управления логистической цепочкой закупка – хранение – распределение сбыт;

- управление ценообразованием сделки – использование гибких алгоритмов ценообразования и форм оплаты, управление скидками и программами кредитования, применение специальных программ для постоянных клиентов;

- оценка динамики продаж товарных категорий, отдельных товаров, выявление лидеров и аутсайдеров продаж и управленческие решения в отношении этих товаров;
- оценка динамики продаж отдельных участников (посредников) канала распределения, выявление лидеров и аутсайдеров продаж и управленческие решения в отношении этих посредников;
- разработка и проведение стимулирующих мероприятий торгового маркетинга;
- контроль состояния взаиморасчетов с клиентами и работы торгового персонала и т.д.

Традиционно управление продажами в компании начинается с построения и организация работы структуры обеспечения продаж.

В каждой организации существуют свои принципы построения работы этого важного подразделения. Иногда эти принципы вырабатываются руководством системно, на основе теории, а главное – практики менеджмента; отслеживаются все изменения внешней среды, производится регулярный мониторинг внутренних ресурсов организации, постоянно вводятся необходимые коррективы в системы управления отделом продаж и организацией работы торгового персонала.

3.2 Формирование стратегий ООО «Продмаркет»

Для того чтобы обеспечить поток большего количества потребителей в торговую точку, магазин проводит мероприятия по стимулированию продаж. Данные меры не только увеличивают потенциальных потребителей, но и чаще всего делают их постоянными или лояльно настроенными потребителями.

Стимулирование продаж – это кратковременные побудительные меры к немедленному совершению покупки, а также длительные программы, направленные на повторное совершение покупок.

Методами стимулирования продаж мы сможем:

- побудить к совершению первой покупки;
 - побудить к совершению повторной покупки;
 - привлечь в магазин новых покупателей;
 - продемонстрировать новый товар;
 - продать неликвидный товар;
- увеличить объемы покупок/средний чек;
- увеличить частоту покупок в магазине;
 - сделать рекламу торговой точки, посредством рассказов одних потребителей – другим.

Также методы стимулирования продаж бывают разнообразные.

В деятельности любого предприятия существуют недостатки. У каждого предприятия есть направления для роста, а также потенциал, чем удивлять своих потребителей и сотрудников. Так и в деятельности ООО «Продмаркет», существуют направления совершенствования деятельности. Рассмотрим некоторые из них:

1. Отсутствие общей базы наличия товаров. Общая база наличия товаров сделала бы работу сотрудников более рациональной. Это связано с сокращением времени двух сторон, как потребителя, так и работника.

2. Корректировка техники продаж. В выпускной квалификационной работе рассмотрена организация процесса обслуживания потребителя. Данная система была создана французскими маркетологами. Ее особенность в том, что направлена она на человека с европейским менталитетом. А это значит, что в условиях российских привычек потребителей данную технику можно поставить под сомнение. Российский потребитель не привык к излишнему вниманию со стороны консультантов, он предпочитает сам знакомиться с товаром. Столь навязчивое внимание оттолкнет русского человека, что совершенно негативно скажется на показателях магазина. Также компания обходится без услуги подрядчика «Тайный покупатель». Данная услуга помогла бы отследить не только выполнение техники сотрудниками, но и выявить её недостатки.

3. Совершенствование работы по мерчандайзингу. Данный пункт наиболее простой в исполнении. Но при этом он является наиболее часто встречающимся недостатком предприятия. Первым что необходимо отметить – это не корректная выкладка товара в торговом зале.

4. Отсутствие поощрительно-мотивационных методов.

Системы мотивации на предприятии нет. Как материальных, так и нематериальных методов. Данный факт негативно скажется на выручке компании, так как на предприятии может процветать лень. Введение системы мотиваций будет побуждать сотрудника лучше работать, а как следствие предприятие будет получать большую выручку от реализации товаров.

Одна из основных проблем, с которой сталкиваются практически все торгующие предприятия, занявшиеся организацией собственных распределительных центров – слабая информационная система. Как правило, предприятия не уделяют этому пункту должного внимания и пытаются на нем сэкономить.

Анализ информационной системы ООО «Продмаркет» показал, что она является недостаточной для постоянного контроля состояния торговых запасов и организации эффективного товародвижения. Между тем информационную составляющую можно назвать одним из наиболее существенных элементов построения качественного распределительного центра. Для того, чтобы подобный центр работал и обслуживал немалое количество наименований, чтобы не было ошибок, товар не пропадал и не просрочивался, должна быть организована хорошая информационная система. При этом нужно учесть, что такие системы – удовольствие не из дешевых, но проектирование современных логистических структур не делается «вручную».

В настоящее время в этой области самое широкое применение находят разнообразные компьютерные экспертные средства и системы планирования процессов логистики. В связи с этим решающее значение приобретают практические принципы и методы работы с прикладным

программным обеспечением. Эксперт в области логистики нуждается в первую очередь в универсальных и эффективных программных инструментах. Они позволяют организовывать весь цикл работ в области логистики – от нового проекта до контроля за уже действующей системой.

Второй проблемой расширения ассортимента является проблема выбора. Эта проблема имеет два аспекта. Во-первых, как упростить покупателям становящийся все более сложным для них процесс выбора наиболее подходящего товара. Во-вторых, сложнее становится отбирать товары не только покупателям, но и самим торговцам.

Многие продавцы неправильно считают, что даже при громадном ассортименте предоставленный самому себе покупатель сможет без сторонней помощи справиться с выбором и совершением покупки. Тем не менее опыт деятельности современных магазинов довольно быстро доказал, что эта концепция была неправильной. Равнодушное и безучастное отношение персонала к покупателям стало отпугивать покупателей, ощутивших трудности в поиске товаров.

Проведенные исследования показали, что основная часть покупателей в магазинах предпочитает обратиться к продавцу с вопросом, где найти необходимый ему товар в торговом зале. Отсюда можно сделать вывод о том, что открытая выкладка товаров и систематизация по товарным группам далеко не всегда работают эффективно. В таком случае необходимо повышать эффективность средств информирования покупателей (вывески, указатели, планы секций и так далее).

Важным средством коммуникации с покупателем и повышения уровня его информированности является реклама.

Практически любую рекламу торгового предприятия можно разделить на две большие группы: реклама магазина (то есть самого торгового предприятия) и реклама товаров.

Руководители магазина должны определить, что им необходимо рекламировать – магазин или продаваемый товар.

Наиболее перспективным направлением развития рекламы для ООО «Продмаркет» следует считать рекламу магазина или имидж-рекламу.

Такого типа торговой организации как ООО «Продмаркет» не стоит разминаться на рекламу товаров, ассортимент которых достаточно широк, и подобран по принципу стабильности и низких цен. В данном случае нужна реклама, способствующая созданию благоприятного образа у максимального количества граждан. Именно благодаря этому виду рекламы возникает некая «дружеская» связь между магазином и покупателем, именно этот вид наиболее способствует превращению разового покупателя в постоянного.

Имидж-реклама направлена «впрок», на будущее. Она способствует созданию благоприятной репутации магазина. Необходимо постоянно поддерживать интерес покупателя к магазину. Принимая во внимание то, что продукты питания той же марки и качества можно найти и в другом магазине, необходимо предоставить клиенту мотив выбора именно магазина ООО «Продмаркет».

Существует ряд рекламных мероприятий, которые могут поднять престиж магазина ООО «Продмаркет» и привлечь внимание покупателей.

Все многообразие видов рекламы в торговом маркетинге делят на три составляющие: наружную (включая витрины), внутримагазинную и рекламу в СМИ. Последняя весьма традиционна и все чаще используется скорее как инструмент позиционирования магазина. Большинство новаций в способах продвижения в российской рознице сосредоточено в рамках первых двух видов.

Быть может, самый эффективный способ завлечь покупателя в магазин – правильное оформление витрины. Эта наиболее имиджевая и привлекающая составляющая наружного оформления хранит в себе огромный коммуникативный потенциал. Она может не только информировать потребителя об ассортиментном перечне, который предлагается к реализации, об уровне цен на него, но и сообщать о

промоакциях, проводимых в данный момент. При этом важно вовремя изменять оформление витрины, дабы избежать привыкания контактной аудитории.

Специалисты разделяют все витрины на несколько видов:

- фасадные (традиционные) – классические (с глухой стеной) или сквозные (зал просматривается);
- демонстрационные – располагаются в торговом зале для ознакомления с продукцией на близком расстоянии в условиях индивидуального типа обслуживания потребителя;
- торговые – собственно прилавков со стеклянными панелями.

В последнее время фасадные витрины не столько рекламируют магазин, сколько ориентированы на продажу конкретного товара. Часто магазин сдает в аренду место в витрине или позволяет оформить ее в фирменном стиле производителя (например, Coca-Cola). Но в любом случае при оформлении витрин необходимо учитывать, на каком расстоянии от места продаж будут перемещаться основные потоки потенциальных покупателей. Если это расстояние составляет хотя бы несколько метров, стоит использовать всю площадь витрины. Если же предполагаемые потребители проходят в непосредственной близости, максимальное коммуникативное воздействие будет оказывать нижняя треть витрины.

Внутримагазинную рекламу часто называют POS-рекламой (point of sales – точка продаж) или POP-рекламой (point of purchase – точка покупок). Она направлена на стимулирование выбора потребителя внутри торгового зала и во входной зоне. POS-материалы, размещаемые во входной зоне, как правило включают: таблички «открыто / закрыто», стикеры (напольные или настенные наклейки указательного характера) с режимом работы, надписями «от себя / на себя» или рекламные плакаты. Помимо этого к элементам POS-дизайна входной группы относятся напольные стикеры, размещенные непосредственно перед или за входной дверью, например с фразой «добро пожаловать» или с указанием пути к определенному торговому отделу.

Собственно в торговом зале располагаются плакаты, буклеты, каталоги, большие яркие ценники (на них нарисован сам товар определенного вида, его упаковка), воблеры (небольшой плотный плакатик с логотипом фирмы или изображением брэнда, подвижно крепящийся к прилавку), стикеры, объявления на подставке, которые обычно крепятся на край открытого холодильника, лайт-боксы (объемное изображение товарного знака светящееся изнутри и подвешенное к потолку над местом выкладки), фирменные стойки, стенды и холодильники, стоечки на прилавках с изображением ассортимента (особенно распространены в сегменте мороженого), дисплеи (обычно размещают над кассой или над прилавком по ходу движения покупателя), айс-стопперы (eyes-stoppers) большие подвесные и «стоячие» модели товара.

Весьма эффективна реклама на продовольственных тележках — изображение располагается в особых карманах на торцевой части тележки с внешней и внутренней сторон. От прочих видов визуальной рекламы на местах продаж рекламу на продовольственных тележках отличают высокие показатели по количеству контактов с покупателем (особенно в часы пик, когда задействовано наибольшее число тележек) и ее динамичный характер (изображение мелькает в разных местах и при всевозможном освещении, так как тележки не стоят на месте, что увеличивает эффективность его взаимодействия с покупателем). Внутренняя поверхность тележки выигрывает по продолжительности контакта с конкретным покупателем, внешняя — по количеству контактов с разными покупателями. К недостаткам относятся незначительный размер изображения, что влечет за собой проблему использования подобного носителя в информационном аспекте.

Ощутимым недостатком рекламы с использованием традиционных средств — телевидения и печатных изданий — является отсутствие «индивидуализации» обращения к потенциальным покупателям. Решить данную проблему может, например, проведение почтовой рассылки в дома

на территориях, прилегающих к магазинам предприятия. В данном случае реклама обретает характер личного обращения – обращения «в Ваш личный почтовый ящик».

Целью распространения печатной продукции служит донесение рекламной информации (или информации иного рода) до максимального количества потенциальных потребителей ООО «Продмаркет» районе размещения магазина. Массовая раскладка рекламных материалов помогает оперативно донести информацию о проводимых ООО «Продмаркет» акциях до большого количества потенциальных клиентов на заданной территории.

В настоящее время листовки (печать и изготовление) являются предметом внимания большинства предпринимателей. Многие бизнесмены понимают, что печать листовок обходится дешево в сравнении с другими средствами рекламы, но результаты очень эффективны. Поэтому все чаще печать листовок и флаеров превращается именно в тот рекламный ход, на который возлагаются основные надежды владельцев бизнеса. Наиболее экономично в расчете на один экземпляр обходится цифровая печать рекламных листовок.

Появление рядом с магазинами новых торговых точек делает актуальной для ООО «Продмаркет» установку рекламных щитов в районах месторасположения магазинов с целью сохранения своих прежних покупателей и привлечения новых.

Основным преимуществом рекламных щитов является возможность размещения их в местах скопления целевой аудитории. Это могут быть как оживленные магистрали города, так и пешеходные улочки для привлечения покупателей в розничные магазины предприятия.

Ключевым моментом этой рекламной компании является место размещения этого щита – в месте постоянного плотного потока людей, потенциальных покупателей. Отдельностоящие рекламные щиты можно установить перпендикулярно проезжей части, равно как пешеходным

улицам в центре города и в спальных районах, в местах пересечения транспортных и людских потоков.

Практически каждое рекламное агентство предоставляет своим заказчикам такую услугу, как реклама на щитах. Наружная реклама должна притягивать взоры, именно поэтому рекламные щиты пользуются огромной популярностью – кричащие яркими красками и большими буквами каждый о своем товаре или услуге, они невольно привлекают к себе внимание. Достичь такого эффекта удастся, благодаря совокупности нескольких факторов:

- размер;
- высота размещения;
- место расположения;
- оформление информационного содержания плаката.

Наиболее оптимальным размером рекламного щита, является формат 3 м × 6 м – такие щиты используются особенно часто. Если есть потребность в более крупноформатном носителе рекламной информации, то рекламные агентства всегда могут предложить арендовать щит гораздо большего формата.

Высота размещения щита определяется в соответствии с его размерами – крупноформатный щит можно расположить гораздо выше, чем того требует щит, меньший по площади. Плакаты (баннеры) для рекламных щитов печатаются на нескольких видах материалов – бумаге, баннерной ткани различных видов, самоклеющейся пленке. Множество конструктивов, видов и технологий, используемых в наружной рекламе, вкупе с оптимальным выбором места размещения позволяет достигнуть цели рекламной компании с наименьшими финансовыми затратами.

Монтаж наружной рекламы обычно осуществляется силами промышленных альпинистов, монтажников высотников, с применением автовышек либо веревочного снаряжения.

Реклама на щитах достигает своей эффективности за счет следующих свойств:

- формат – своей масштабностью реклама на щитах позволяет добиться эффекта «узнаваемости» рекламируемого продукта у большого количества потенциальных покупателей;

- наглядность – рекламируемый товар, услуга или торговая марка благодаря креативной мысли, хорошему дизайну и современным средствам печати предстают перед потребителем во всей красе;

- широкая география – помимо городских улиц, рекламные щиты, расположенные на пригородных трассах, охватывают аудиторию и за пределами города;

- непрерывность воздействия – для большинства рекламных щитов актуальна подсветка, внешняя или внутренняя, так реклама на освещенном рекламном щите работает 24 часа в сутки;

- многократный контакт с покупателем – потенциальный клиент за время размещения (месяц и более) многократно контактирует с рекламой на щитах: гуляя пешком, проезжая на трамвае или на собственном авто.

Реклама на щитах обычно размещена с двух сторон – это дает больший эффект, нежели когда реклама только с одной стороны. Особенно важно учитывать это при установке рекламных щитов на трассах и автомагистралях, так как в этом случае рекламу увидит гораздо большее количество людей.

Доказано, что наиболее часто встречающаяся реклама запомнится наверняка и, в нужный момент, визуальная картинка окажет свое воздействие на потенциального потребителя, заставив предпочесть рекламируемый товар или услугу другим аналогичным.

Чтобы реклама на щитах возымела нужный эффект, рекламные щиты размещаются в местах, где возможно наибольшее скопление людей и транспорта, а так же в непосредственной близости от места реализации данной продукции или предоставления рекламируемых услуг.

Для основного количества людей единственным источником информации является наружная реклама. Именно поэтому рекламодателями уделяется большое внимание к размещению рекламы на щитах.

Главным результатом исследований по оценке эффективности размещения наружной рекламы является определение размера потенциальной аудитории, на которую окажет воздействие сообщение, размещенное на рекламной конструкции.

Реклама на транспорте обладает множеством преимуществ перед другими видами наружной рекламы. Основной плюс подобной рекламы – это максимально быстрый эффект, благодаря огромному охвату аудитории.

Размещенная таким образом реклама привлекает внимание не только автолюбителей и пешеходов, ожидающих общественный транспорт на остановках. Размещение рекламы на трамваях делает их по-своему уникальными, что, несомненно, притягивает взгляд практически каждого человека.

Размещение рекламы на транспорте настолько эффективно, что многие предприятия стали использовать корпоративный транспорт, для дополнительной рекламы услуг или товаров. Это благотворно сказывается на бюджете организации, так как позволяет экономить на аренде транспорта под рекламу, а покупка наклеек не несет существенного ущерба. В качестве примера использования корпоративного транспорта, можно привести таксопарки. Актуальность данного вида рекламы стремительно возрастает и находит все больше подтверждений своей выгоды, начиная от быстрого эффекта и заканчивая низкой стоимостью, что тоже является важным аспектом.

Эта реклама отличается от остальных видов, как уже отмечалось выше, массивным охватом аудитории потенциальных потребителей без учета их социальной принадлежности к тем или иным слоям, способствует качественному запоминанию рекламной информации и сюжета, длительный срок воздействия.

Оценка количества потенциальных рекламных контактов производится через оценку объема общей потенциальной аудитории конкретного местоположения.

Основным показателем оценки эффективности рекламной коммуникации является количество потенциальных рекламных контактов (количество людей, имеющих возможность увидеть данную наружную рекламу в единицу времени – день, неделя или месяц). При этом производятся замеры всех основных составляющих частей потенциальной аудитории средств наружной рекламы:

- личного автотранспорта;
- общественного транспорта;
- пешеходов.

Оценка характеристик размещения наружной рекламы, позволяет определить размеры той части потенциальной аудитории, которая имеет практическую возможность увидеть рекламную поверхность. К числу этих характеристик относятся такие показатели, как: угол поворота транспортное положение расстояние до светофора ширина проезжей части расстояние видимости конкурирующие конструкции препятствия обзора.

Для оценки сравнительной значимости этих параметров используется математическое моделирование и система экспертных оценок.

Показатели учитываются применительно к каждому из направлений движения потоков, «работающих» на рекламную поверхность (до трех направлений для щитов на перекрестках).

Эффективность коммуникативного воздействия рекламы на покупателя обычно определяется путем проведения различных наблюдений, экспериментов, опросов, тестов.

В предыдущих главах подробно был проведен анализ показателей деятельности ООО «Продмаркет», провели комплексную оценку состояния непосредственного окружения организации, ее потенциала и конкурентной среды, рассмотрели плюсы и минусы ее маркетинговой службы.

На основании всех анализов, можно сделать вывод что в маркетинговой службе ООО «Продмаркет» существуют большие недоработки и для улучшения деятельности необходимо создать план маркетинга. В данном плане будут предусмотрены мероприятия по достижению поставленных целей организации с определением ответственных исполнителей на уровне фирмы в целом и структурных подразделений, финансовые расходы и сроки исполнения.

План маркетинга ООО «Продмаркет» составляется с целью увеличения доли рынка организации, освоения новых территорий сбыта, повышения конкурентоспособности предприятия, роста объема продаж и увеличения прибыли.

Для осуществления данных мер разработаны следующие мероприятия:

1. Проведение мониторинга маркетинговой службы организации;
2. Оптимизация работы всех структурных подразделений и компании в целом;
3. Увеличение общего объема реализуемой на рынок продукции.

Главной целью всех мероприятий маркетингового плана является конечно же более полное удовлетворение потребностей потребителей и получение ООО «Продмаркет» максимально возможной прибыли. Предполагается увеличить объем продаж исходя из уже имеющихся данных о текущем состоянии рынка города Пензы и спроса.

План маркетинга, разработанный для ООО «Продмаркет» включает в себя:

- анализ продукции;
- анализ потребительского рынка, реклама и активное продвижение продукции;
- формирование ценовой политики;
- анализ конкурентной среды ООО «Продмаркет».

Мероприятия по анализу реализуемой продукции направлены в первую очередь на развитие ее конкурентоспособности, увеличение спроса, расширение ассортимента.

При анализе потребительского рынка главное внимание необходимо уделять той группе потребителей, что обладают наибольшей платежеспособностью. Также в этом разрезе осуществляется поиск новых клиентов. Осуществляя анализ конкурентной среды, необходимо особое внимание уделить кругу потенциальных конкурентов. Выявить их слабые и сильные стороны, определить степень конкурентной борьбы и региональной ориентации.

Основываясь на анализе цен конкурентов необходимо разработать систему скидок, промоакций, разместить рекламу в СМИ.

Маркетинговой службе ООО «Продмаркет» необходимо:

- отвечать за систематизацию всех маркетинговых исследований;
- осуществлять сбор и обработку внешней информации;
- на основе анализа состояния рынка составлять прогноз сбыта;
- намечать конкретные цели работ в сфере маркетинга;
- сводить в единый план действий совершенствования маркетинговой системы данные структурных подразделений ООО «Продмаркет»;
- отвечать за информационное обеспечение исследований, организацию рекламы и сбыта продукции.

В проводимом анализе путей развития предприятия, маркетинговая служба должна исходить из уровня спроса, который не является удовлетворенным на рынке в настоящее время.

Приступая к разработке мероприятий по усовершенствованию деятельности ООО «Продмаркет», необходимо понять задачи стоящие перед маркетинговой службой в рамках общей концепции маркетинга и связать ее с деятельностью отдела сбыта.

В первую очередь необходимо рассмотреть задачи, стоящие перед сотрудниками маркетинговой службы исходя из того, что главным показателем

ее успешной работы является удовлетворение потребителей. Данный показатель рассчитывается как отношение числа поступивших заказов к числу выполненных. Значение данного показателя напрямую характеризует работу как маркетинговой службы предприятия, так и работу всех структурных подразделений вместе.

В целях совершенствования работы маркетинговой службы и повышения оперативности в принятии решений предлагается организовать учет причин отказа потребителей от продукции магазина. Основная причина организации такого вида учета является как выявление конкретных причин отказа потенциальных покупателей от приобретения продукции, так и создание базы данных потенциальных клиентов ООО «Продмаркет». Данные по этому вопросу ежемесячно должны группироваться маркетологами организации по видам отказов: не устроила цена, не нравится упаковка, ненадлежащий товарный вид, условия поставки и т.п. Далее полученная информация обобщается и передается руководителям структурных подразделений для анализа, фиксирования упущенной прибыли и устранения возможных типичных ошибок в будущей деятельности.

Внедрение такого вида отчетов в ООО «Продмаркет» позволит повысить оперативность в принятии решений производственно-сбытовых вопросов, качество работы маркетинговой службы, увеличить долю рынка, привлечь новых покупателей, получить дополнительную прибыль от продаж. Успешность нововведений в ООО «Продмаркет» во многом будет зависеть от следующих показателей:

- использованием современных средств учета информации;
- внедрения новых видов упаковки, разработки новых видов продукции, креативной рекламы;
- содействие службы реализации.

Неотзывчивые, недоброжелательно настроенные продавцы продукции ООО «Продмаркет» могут создать негативное впечатление о предприятии в целом. Такие моменты нужно искоренять. Как известно в работе каждого

предприятия бывают моменты спада производства, уменьшения продаж продукции и снижения прибыли. Не исключение и ООО «Продмаркет».

При возникновении подобных ситуаций работа маркетинговой службы важна как никогда. В условиях падения спроса на продукцию в первую очередь необходимо выяснить причины этого. Затем маркетинговая служба должна разработать пошаговый план действий по выходу из кризисной ситуации. При грамотной работе маркетинговой службы ситуация должна нормализоваться и объемы производства восстановятся.

Для совершенствования работы маркетинговой службы необходимо провести работу, состоящую из следующих нескольких этапов. На первом этапе необходимо установить стратегическую цель проводимого анализа, в качестве которой должно быть своевременное и регулярное предоставление руководителям предприятия и всех структурных подразделений информации, касающейся внешней среды организации.

Данные меры необходимы для устранения и снижения уровня рисков при принятии управленческих решений, а также при разработке стратегии развития организации. Также конкретные цели определяются и корректируются высшим руководством для решения важной проблемы; в данном разрезе в приоритете развитие маркетингового отдела предприятия.

Следующим этапом должна быть разработана программа исследования внешней среды ООО «Продмаркет». В данной программе будет определена необходимая информация для совершенствования маркетинговой службы, источники ее сбора, методы анализа, прогнозирование факторов внешней среды, а также конкретные исполнители исследований, календарный план и сроки предоставления полученных результатов. При реально сложившейся ситуации на ООО «Продмаркет» данного рода анализ возлагается на сотрудников отдела маркетинга, который, по моему мнению, имеет еще значительные внутренние резервы для осуществления этой задачи, в силу недоиспользования своего потенциала. При этом создание новой специализированной структурной единицы для такого небольшого предприятия

является излишней, и могла быть оправдана только на очень крупных организациях.

Далее идет поиск и сбор информации о внешней среде для разработки и принятия стратегических решений. При этом необходимо использовать как можно большее количество источников информации, как внутренних, так и внешних, для получения более полной и достоверной картины о внешней среде.

Сбор информации о компонентах макро- и микроокружения из внутренних источников следует проводить, как изучая различные документы и материалы подразделений предприятия, имеющих какие-либо контакты с внешней средой, так и проводя экспертные опросы их сотрудников. При сборе внешней «вторичной» информации необходимо использовать различные газеты, журналы, официальные издания, справочники, сборники, каталоги, другую печатную рекламу, справочно-правовые системы, электронную сеть Internet.

Для получения исчерпывающей информации о субъектах рынка, таких как потребители, конкуренты и других, относящихся к микросреде предприятия, следует также собирать «первичную» информацию с помощью методов наблюдения, опросов и экспериментов.

Параллельно со сбором информации о внешней среде должен осуществляться мониторинг внешней среды.

Мониторинг необходим ООО «Продмаркет» для предоставления руководству оперативной информации для своевременного принятия управленческих решений уже при появлении «слабых сигналов» каких-либо изменений во внешней среде.

3.3 Управление качеством в ООО «Продмаркет»

Существует большое количество методов управления качеством, многие из которых относятся к классическим методам, но все еще успешно

применяются и на сегодняшний день. К таким методам относиться системный подход к управлению.

Системный подход – это такой подход, при котором любая система (явление, процесс или какой-либо объект) расценивается как множество взаимосвязанных элементов, которая имеет выход, то есть цель и вход, то есть ресурсы, связь с внешней средой (обратную связь).

Системный подход предполагает рассмотрение предприятия в качестве открытой системы, которая состоит из нескольких связанных друг с другом подсистем. Компания получает ресурсы из внешней среды, обрабатывает их, тем самым производя товары и услуги для передачи во внешнюю среду. Для более конкретного понимания системного подхода необходимо определить несколько ключевых понятий.

Система - это определенная целостность, которое состоит из взаимосвязанных частей, каждая из которых вводит свои отличительные черты в характеристику целого. Каждое предприятие рассматривается в качестве организационно-экономической системы, которая имеет множество входов и выходов и некоторое количество внешних связей. Отсюда следует, что организационной системой является некоторая совокупность частей, имеющих внутренние связи, которые и формируют определенную целостность.

Элементы организационной системы представляют собой объекты организационного управления, основными из которых являются: производство, маркетинг и сбыт, финансы, информация, персонал и управления качеством.

Система качества одна из целевых подсистем управления организацией. Система управления качеством продукции или услуги - это совокупность управляющих органов и объектов управления, которые взаимодействуют между собой при помощи материально-технических и информационных средств в процессе управления качеством продукта или услуги.

Система управления качеством является неотъемлемой, а не обособленной частью управления компанией. Она должна предусматривать совокупность взаимосвязанных организационных, технических, экономических

и социальных действий для достижения целей управления качества продукции или услуг, центральной из которых является обеспечение конкурентоспособности предприятия.

Система управления качества, как подсистема предприятия охватывает трудовые коллективы, технические устройства, и большое количество информации.

Система управления качеством взаимодействует со всеми структурами организации, которые в свою очередь также являются ее подсистемами, и обеспечивает их согласованную работу в области качества. Она включает в себя технические и управленческие методы, направленные на удовлетворение потребностей потребителя к качеству продукции или услуги и экономии затрат на качество.

Основное значение применения системного подхода заключается в простоте взаимодействия между подсистемами внутри организации. Применение системного подхода позволяет целостно оценить любую производственно-хозяйственную деятельность и работу системы управления на уровне определенных характеристик.

Это облегчит анализ любой ситуации в рамках конкретной системы. Использование системного подхода дает возможность наилучшим способом организовать процессы принятия решения на всех уровнях в системе управления.

Еще одним методом управления качеством, все чаще применяющимся на современных предприятиях является реинжиниринг бизнес-процессов. Реинжиниринг бизнес-процессов относится к комплексным методам, так как включает в себя несколько отдельных методов управления качеством, в том числе методы, объектом которых выступает информация и оборудование.

Реинжиниринг - это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений современных показателей деятельности компаний, таких как стоимость, качество, сервис и темпы.

Для наиболее полного понимания термина реинжиниринг необходимо дать определение понятию бизнес-процесса.

Бизнес-процесс - это система последовательных, целенаправленных и регламентированных видов деятельности, в которой за счет управляющего воздействия при использовании необходимых ресурсов происходит преобразование входов в выходы, представляющие собой результаты процесса, которые обладают ценностью для потребителя.

Методическими аспектами реинжиниринга является реорганизация процессов, адаптация организационных структур и деятельности отдельных сотрудников, внедрение современных информационных технологий, развитие персонала.

3.4 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

При расчете экономической эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию маркетинговой службы ООО «Продмаркет» учитывается в качестве результата увеличение прибыли предприятия. При расчете эффективности в состав затрат включаются единовременные текущие затраты компании.

Маркетинг как одна из основных видов деятельности предприятия практически не поддается планированию. Как показывает практика, более половины всех затрат на маркетинг являются незапланированными. Поэтому маркетинговая стратегия, основанная на бюджете маркетинга, необходима организации. Данные меры позволят повысить прибыльность и эффективность маркетинговых мероприятий, проводимых маркетинговой службой.

На основе изученной системы функционирования маркетинговой службы, разработан план затрат по совершенствованию маркетинговой службы ООО «Продмаркет» на прогнозируемый период.

Для успешной работы маркетолога и маркетинговых исследований необходимо будет приобрести дополнительное оборудование, расходы на его приобретение представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Расходы на приобретение дополнительного оборудования для работы маркетолога

№ п/п	Наименование мероприятия	Сумма расходов, руб.
1	Процессор	12 000
2	Монитор	4 500
3	Принтер	3 000
4	Программное обеспечение Marketing Expert	6 500
Итого		26 000

Мы получили сумму расходов, как минимум необходимую для внесения совершенств в работу маркетинговой службы.

Годовые текущие затраты, связанные с реорганизацией маркетингового отдела ООО «Продмаркет» (введением должности нового специалиста по маркетинговым исследованиям) определяются по формуле:

$$Зтек = 31 + 32 + 33 + 34 + 35 + 36 \quad (3.1)$$

где: Зтек – годовые текущие затраты, руб.;

31 – заработная плата специалистов, руб.;

32 – отчисления от зарплаты (единый социальный налог: $0,26 \cdot 31$), руб.;

33 – командировочные расходы ($0,3 \cdot 31$), руб.;

34 - канцелярские расходы ($0,02 \cdot 31$), руб.;

35 – почтово-телеграфные расходы ($0,1 \cdot 31$), руб.;

36 – прочие управленческие расходы ($0,2 \cdot 31$), руб.

Определяем годовую заработную плату специалиста по маркетинговым исследованиям и специалиста по рекламе и стимулированию сбыта (оклад - 7500 руб.).

В таблице 3.2 представлены годовые текущие затраты на реорганизацию маркетингового отдела предприятия.

Таблица 3.2 – Годовые текущие затраты на реорганизацию маркетингового отдела

№ п/п	Наименование мероприятия	Сумма расходов, руб.
1	Заработная плата специалистов	90 000
2	Отчисления от зарплаты	23 400
3	Командировочные расходы	27 000
4	Канцелярские расходы	1 800
5	Почтово-телеграфные расходы	9 000
6	Прочие управленческие расходы	18 000
Итого		169 200

Таким образом, годовые текущие затраты предприятия для введения нового маркетолога составят 169 200 рублей.

Общие же затраты на реорганизацию отдела маркетинга ООО «Продмаркет» представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Общие затраты на реорганизацию маркетингового отдела

№ п/п	Наименование мероприятия	Сумма расходов, руб.
1	Затраты на оборудование для работы маркетолога	26 000
2	Годовые текущие затраты на реорганизацию маркетингового отдела	169 200
Итого		195 200

Увеличение данной статьи затрат для ООО «Продмаркет» не окажется таким болезненным при перспективе увеличения объема продаж. Именно для этой цели и вводится новая должность - для активной маркетинговой деятельности предприятия.

Реально оценить эффективность вводимых мероприятий довольно сложно, хотя, учитывая мировой опыт, эффективность работы предприятия может повыситься до 60%. Сюда входит как увеличение объема продаж ООО «Продмаркет», так и улучшение психологического климата в коллективе и повышение эффективности работы специалистов различных подразделений.

Рассмотрим более детализированно предлагаемую программу мероприятий в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Ожидаемый эффект от внедрения предложенных мероприятий

№ п/п	Наименование показателя	Сумма
1	Выручка	156 043 млн. руб.
2	Экономический эффект от внедрения мероприятий	228,4 руб.

В 2018 году ожидаемый эффект от увеличения маркетинговых затрат состоит в увеличении товарооборота на 40% по отношению к 2017 году (то есть на $\Delta \text{Выр} = 44\,584$ млн.руб.); тогда годовая выручка ООО «Продмаркет» составит 156 043 млн.руб.

Если в результате деятельности маркетинговой службы будет достигнута запланированная выручка от реализации, то экономический эффект (Ээфф) реорганизации отдела маркетинга можно определить по следующей формуле:

$$\text{Ээфф} = \Delta \text{Выр} / \text{Зобщ}$$

$$\text{Таким образом: } \text{Ээфф} = 44\,584\,000 / 195\,200 = 228,4.$$

Таким образом можно сделать вывод, что на каждый рубль дополнительных затрат, связанных с организацией отдела маркетинга ООО «Продмаркет», будет приходиться 228,4 рубля товарооборота. Полученный показатель достаточно высок, что говорит об эффективности внедрения данного мероприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На сегодняшний день маркетинг необходимо рассматривать, как единую рыночную концепцию управления организацией.

Реализация стратегии продвижения организации затрагивает практически все направления деятельности и все подразделения организации.

Российский рынок продовольственного ритейла находится в стадии активного развития. Сохраняется некоторая географическая диспропорция, связанная с большим количеством территориальных зон, где сетевая розница практически не представлена. Приоритеты в географии развития принадлежит крупным городам, из-за более оживленного трафика покупателей, развитой логистической инфраструктуры, высокого уровня среднего чека и быстрой окупаемости магазинов. В дальнейшем прогнозируется активное развитие продуктовых сетей.

Торговые сети за счет больших объемов продаж диктуют свою ценовую политику, заставляя удерживать более низкий уровень цен магазины других форматов. Поэтому создание оптимальной стратегии по продвижению магазина не возможно без разработки целого комплекса рекламных акций и маркетинговых мероприятий, способствующих повышению уровня удовлетворенности потребителей качеством предоставляемых услуг.

В данной работе на примере ООО «Продмаркет» были рассмотрены методы продвижения магазина на рынке продуктового ритейла. В ходе работы была изучена деятельность предприятия «Продмаркет», организационная структура организации, также изучен рынок организации и основные методы продвижения на нем, проанализированы основные конкуренты. Конкурентный анализ показал, что «Продмаркет» значительно уступает своим конкурентам по внешнему виду здания, инвентарю, порядку и внешнему виду торговой зоны и общему впечатлению от магазина.

Однако низкий уровень цен обеспечивает магазину крайне высокую проходимость, по сравнению с основными конкурентами. В результате проведенного мною исследования, был составлен план мероприятий продвижения данной торговой точки. Реализация подобного комплекса маркетинговых мероприятий позволит заметно повысить уровень качества предоставляемых услуг, повысить лояльность постоянных посетителей и привлечь новых потребителей.

Было установлено, что грамотно построенная служба маркетинга позволяет предприятию добиться новых вершин: укрепить свои позиции на рынке, увеличить прибыль, быть на голову выше конкурентов, расширить внешнее окружение. На сегодняшний день маркетинговая служба ООО «Продмаркет» не является образцово-показательной. Проанализировав службу маркетинга на исследуемом предприятии можно сделать вывод, что в ее организации существуют большие недоработки, которые негативно влияют на продвижение товара на рынок и лишают ООО «Продмаркет» дополнительной прибыли.

В третьей главе были разработаны и предложены пути повышения эффективности деятельности маркетинговой службы ООО «Продмаркет», разработаны и предложены рекомендации и мероприятия по совершенствованию деятельности маркетинговой службы ООО «Продмаркет».

Введение в деятельность компании разработанных мер позволит усовершенствовать работу маркетинговой службы предприятия, что в свою очередь улучшит финансовое положение, увеличит прибыль и позволит предприятию быть более конкурентоспособным на рынке.

Произведен расчет экономического эффекта от предложенных мероприятий по совершенствованию маркетинговой службы ООО «Продмаркет».

Проанализировав работу предприятия, можно сделать вывод, что на данном этапе развития предприятия ООО «Продмаркет» маркетинг еще не стал «философией бизнеса», однако, осуществляется его постепенное вживание в

организационную структуру предприятия. В ООО «Продмаркет» маркетинг выступает в качестве одной из функций управления, что позволяет предприятию добиваться определенного успеха в условиях рынка и формировать конкурентные преимущества.

На основании всех анализов, можно сделать вывод что в маркетинговой службе ООО «Продмаркет» существуют большие недоработки и для улучшения деятельности необходимо создать план маркетинга. В данном плане будут предусмотрены мероприятия по достижению поставленных целей организации с определением ответственных исполнителей на уровне фирмы в целом и структурных подразделений, финансовые расходы и сроки исполнения.

На основе изученной системе функционирования маркетинговой службы, разработан план затрат по совершенствованию маркетинговой службы ООО «Продмаркет» на прогнозируемый период. Для совершенствования работы маркетинговой службы необходимо включение в отделе еще одного специалиста по маркетингу и маркетинговым исследованиям.

Расходы на приобретение дополнительного оборудования для работы маркетолога составят 26 000 рублей. Годовые текущие затраты предприятия для введения нового маркетолога составят 169 200 рублей. Таким образом, общие затраты на реорганизацию маркетингового отдела составят 195 200 руб.

В 2018 году ожидаемый эффект от увеличения маркетинговых затрат состоит в увеличении товарооборота на 40% по отношению к 2017 году, тогда годовая выручка ООО «Продмаркет» составит 156 043 млн.руб.

Таким образом можно сделать вывод, что на каждый рубль дополнительных затрат, связанных с организацией отдела маркетинга ООО «Продмаркет», будет приходиться 228,4 рубля товарооборота. Полученный показатель достаточно высок, что говорит об эффективности внедрения данного мероприятия.

Дальнейшее практическое освоение основ организации и функционирования маркетинга на предприятии позволит сформировать определенный склад и направленность делового мышления руководства

предприятия, когда маркетинг станет философией фирмы и будет являться основой социально-экономической психологии всех работников предприятия.

Таким образом, реализация предложенных путей совершенствования маркетинговой службы будет способствовать повышению конкурентоспособности ООО «Продмаркет» на рынке, формированию благоприятного имиджа компании и соответственно увеличению реализации продукции фирмы, повышению эффективности деятельности компании, увеличению ее доходов и доходов ее соответственно.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Асаул А.Н., Асаул М.А., Ерофеев П.Ю., Ерофеев М.П. Культура организации: проблемы формирования и управления СПб.: Гуманистика, 2016. – 216 с.
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации. М., 2016. – 384 с.
3. Балабанов И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта. – 2-е изд., доп. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 108 с.
4. Баранов Д. Е. PR: теория и практика. - М.: Маркет ДС, 2010. - 328 с.
5. Барабанов А.И. Финансовый менеджмент. М.:КНОРУС, 2015. – 43 с.
6. Бобылева А.З. Финансовый менеджмент: проблемы и решения/А.З. Бобылева, Е.Н. Жаворонкова, А.В. Каширова. – М.: Юрайт, 2014. – 903 с.
7. Бурмистрова Л.М. Финансы организаций (предприятий). – М.: ИНФРА-М, 2015. – 240 с.
8. Богданов Е.Н. Психологические основы «паблик рилейшенз». Изд. 2. – СПб: Питер, 2011. - 208 с.
9. Васильева Л.П. Финансовый анализ: учебник/Л.П. Васильева, М.В. Петровская. – М.: КНОРУС, 2016. – 544 с.
10. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. Изд.2. – М.: «Фирма Гардарика», 2010. - 576 с.
11. Демин Ю. М. Бизнес PR. М., 2013. - 336 с.
12. Дорофеев В.Д. Менеджмент: Учебное пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопап. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 328 с.
13. Катлип С., Сентер А., Брум Г. Паблик рилейшнз: Теория и практика. М., СПб, Киев, 2011. - 157 с.
14. Иванова Т.Ю., Приходько В.И. Теория организации. - М.: КНОРУС, 2012. - 430 с.
15. Ковалев В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия/В.В. Ковалев, О.Н. Волкова. – М.: Проспект, 2016. – 421 с.

16. Кокин А.С. Финансовый менеджмент/А.С. Кокин, В.Н. Ясенев. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 511 с.
17. Крылов А. Н. Коммуникационный менеджмент. Теория и практика взаимодействия бизнеса и общества. - 2-е изд. - М., 2015. - 352 с.
18. Крылов А. Н. Корпоративная идентичность для менеджеров и маркетологов. - М.: Икар, 2014. - 222 с.
19. Кузнецова Н.В. Алгоритм разработки кадровой политики предприятия // Справочник по управлению персоналом, 2012, № 2. - 128 с.
20. Лапуста М.Г. Финансы организаций (предприятий)/ М.Г. Лапуста, Т.Ю. Мазурина, Л.Г. Скамай. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 520 с.
21. Липатов С.А. Социальная идентичность работников в организационных условиях // Идентичность и организация в меняющемся мире: сб. научн. ст. / Под ред. Н.М. Лебедевой, Н.Л. Ивановой, В.А. Штро. Гос. Ун-т - Высшая школа экономики. - М. 2012.–521 с.
22. Лихачева О.Н. Финансовое планирование на предприятии: Учеб. пособие — М.: ООО «ТК Велби», 2015. – 264 с.
23. Лукасевич И.Я. Финансовый менеджмент. – М.: Эксмо, 2016 -768 с.
24. Маслова В.М. Связи с общественностью в управлении персоналом. – М.: Вузовский учебник, 2013. - 370 с.
25. Мазурова И.И. Варианты прогнозирования и анализа финансовой устойчивости предприятия/ И.И. Мазурова, М.В. Романовский. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2015. – 113 с.
26. Мельник М.В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности/ М.В. Мельник, Е.Б. Герасимова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 192 с.
27. Менегетти А. Психология лидера. Пер. с итальянского. М.: Отнтпсихология., 2010. - 256 с.
28. Минчингтон Б. HR-бренд. Как стать лидером. Строим компанию мечты — М.: Юнайтед Пресс, 2011.–280 с.
29. Моргунов Е. Организационная культура: единство и множественность/ Е. Моргунов // Управление персоналом. - 2010. - № 6.–232 с.

30. Морган Гарет Имиджи организации: микроформа восемь моделей организац. развития / Гарет Морган; [пер. с англ. М. Креер, В. Яковлева] М.: РГБ, 2012. - 414 с.
31. Мурашко Ю. Планирование и проведение PR- кампаний. СПб., 2013. - 215 с.
32. Первакова Е.Е. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура - М.: Логос, 2014.- 224 с.
33. Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура. – М.: Логос, 2014. - 114 с.
34. Питерс Т. Уотерман-мл. Р. В поисках совершенства. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2015. - 560 с.
35. Тихомирова О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: учебное пособие для студентов вузов / О. Г. Тихомирова. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 151 с.
36. Уткин Э. А. Паблик рилейшнз. - М., 2011. - 317 с.
37. Филиппс, Д. PR в Интернете / Д. Филиппс. - М.: Гранд, 2014. - 423 с.
38. Финансовый менеджмент/Под ред. Г.Б. Поляка. – М: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 527 с.
39. Фридман А.М. Финансы организаций (предприятий). – М.: Дашков и К, 2014. – 488 с.
40. Чумиков А. Н. Реклама и связи с общественностью. Имидж, репутация, бренд: учебное пособие / А. Н. Чумиков.- Москва: Аспект Пресс, 2014. - 157 с.
41. Шарков, Ф.И. Имидж фирмы: технологии управления / Ф.И. Шарков.- М.: Академический проект, 2016. – 423 с.
42. Шайн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. - СПб: Питер, 2012. – 336 с.
43. Шеляпин В.Н., Федотова Г.А. Формирование корпоративной культуры организации: телретиический аспект. Новгородский вестник государственного университета. Выпуск № 70, 2012. - 65 с.

44. Шестопа́л Ю.Т. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Ю.Т. Шестопа́л, В.Д. Дорофеев, В.А. Дресвянников, Н.Ю. Щетинина, А.Н. Шмелева. — Москва: КноРус, 2016. — 310 с.
45. Шмелева А.Н. Инновационный менеджмент: учебное пособие / А.Н. Шмелева, В.Д. Дорофеев. – Москва:КноРус, 2016. – 448 с.
46. Ядов В. А. Социологическое исследование - методология, программа, методы. Изд. - М.: Издательство «Самарский университет», 2014. – 328 с.
47. Исследовательский центр портала Superjob.ru [Электронный ресурс] – URL: <http://www.superjob.ru/research/articles/111963/rynok-truda-sanktpeterburga-yanvar-2016>.
48. Корпоративная идентичность. Как ее создание связано с PR-деятельностью [Электронный ресурс] // Портал Студопедия – URL: <http://studopedia.org/6-15835.html>.
49. Несмеева А., Статья: внутренний PR [Электронный ресурс] - URL: http://nesmeeva.narod.ru/direktor/pr_in_company.htm.
50. Пасс Ю. Внутренний PR: элементы успеха [Электронный ресурс] - URL: www.hrm.ru/pr/news.
51. Словарь справочник: Управление персоналом [Электронный ресурс] – URL: <http://psyfactor.org/personal/personal10-08.htm>.

РАСШИРЕННАЯ АННОТАЦИЯ

Тема: Совершенствование системы торгового менеджмента в ООО
«Продмаркет»

Автор: студ. гр. 14 ТЗЭМ 31 Горшкова Т.В.

Руководитель: д.т.н., профессор Дорофеев В.Д.

Как показало проведенное исследование, знание особенностей маркетинга на рынке продовольственного ритейла и умение использовать адекватные управленческие инструменты с целью успешной коммерциализации деятельности организации являются необходимыми для успешной деятельности организаций данного сектора.

Рынок продуктового ритейла находится в стадии активного развития уже около пятнадцати лет, демонстрируя темпы роста до двадцати процентов ежегодно.

Степень концентрации российского рынка розничной торговли продуктами питания весьма мала – на долю 3-х крупнейших игроков приходится не более 15% рынка, что существенно уступает аналогичным показателям стран Западной Европы.

Значимой тенденцией на российском рынке розничной торговли продовольственными товарами следует признать освоение отечественными компаниями верхнего ценового сегмента.

Как показало исследование, в структуре потребительского спроса, основной тренд - удобство и простота в использовании потребляемых продуктов. Также можно отметить рост спроса на базовые продукты (чай, молоко, хлеб, картофель и т.д.). Напротив, уровень продаж более импульсных продуктов, таких как сладкое, снеки, бутилированные напитки и т.д., имеет негативную динамику.

Проведенный анализ ООО «Продмаркет» показал, что основной задачей магазина является предложение потребителям богатого ассортимента продуктов и услуг, отвечающих их основным потребностям и оптимальных по соотношению цены и качества.

Еще одна задача руководства магазина - оптимизировать уровень запасов на складе и постоянно совершенствовать способы поставки продуктов в торговую точку и стандарты мерчендайзинга в магазине.

К основным конкурентным преимуществам ООО «Продмаркет» относятся - широчайший ассортимент продукции и низкие цены, которые иногда бывают ниже рыночных. Еще одно преимущество торгового комплекса - способность варьировать товарную матрицу с учетом особенностей спроса покупателей.

Для организации качественного и эффективного производственного процесса, в ООО «Продмаркет» создана грамотная организационная структура, которая состоит из множества отделов, в каждом из которых производится непрерывная работа по улучшению производственных показателей конкретного подразделения.

Для того чтобы обеспечить поток большего количества потребителей в торговую точку, магазин проводит мероприятия по стимулированию продаж. Данные меры не только увеличивают потенциальных потребителей, но и чаще всего делают их постоянными или лояльно настроенными потребителями.

На основании проведенного комплексного анализа предприятия, можно сделать вывод что в маркетинговой службе ООО «Продмаркет» существуют большие недоработки и для улучшения деятельности необходимо создать план маркетинга. В данном плане должны быть предусмотрены мероприятия по достижению поставленных целей организации с определением ответственных исполнителей на уровне фирмы в целом и структурных подразделений, финансовые расходы и сроки исполнения.

На основе изученной системы функционирования маркетинговой службы, разработан план затрат по совершенствованию маркетинговой службы ООО «Продмаркет» на прогнозируемый период.

В 2018 году ожидаемый эффект от увеличения маркетинговых затрат состоит в увеличении товарооборота на 40% по отношению к 2017 году (то есть на $\Delta \text{Выр} = 44\,584$ млн.руб.); тогда годовая выручка ООО «Продмаркет» составит 156 043 млн.руб.

Таким образом, можно сделать вывод, что на каждый рубль дополнительных затрат, связанных с организацией отдела маркетинга ООО «Продмаркет», будет приходиться 228,4 рубля товарооборота. Полученный показатель достаточно высок, что говорит об эффективности внедрения данного мероприятия.