**Формирование бизнес-плана создания магазина промтоваров в г. Сестрорецке**

**2015**

Предприятие самостоятельно планирует (на основе договоров, заключенных с поставщиками) свою деятельность, исходя из спроса на товар. Розничный товарооборот выступает как один из показателей, определяющих мощность торгового предприятия, так как по его величине можно судить об объеме деятельности предприятия.

Введение

Рыночная экономика определяет конкретные требования к системе управления предприятиями.

Предприятие самостоятельно планирует (на основе договоров, заключенных с поставщиками) свою деятельность, исходя из спроса на товар. Розничный товарооборот выступает как один из показателей, определяющих мощность торгового предприятия, так как по его величине можно судить об объеме деятельности предприятия.

Важнейшей составной частью материально-технической базы торговли является розничная торговая сеть, на долю которой приходится более 70% стоимости всех основных фондов отрасли. Обеспечение высокого уровня организации розничной торговой сети является важным условием роста социально-экономической эффективности торговли.

Объём и характер торгового предприятия зависит от его хозяйственной самостоятельности, типа, размера, технической оснащённости, места расположения и других факторов. Следовательно, вопрос объёмов продажи товаров в сочетании с разнообразным ассортиментом, обеспечивающим объем реализации товара — всегда актуален. На основе анализа розничного товарооборота можно принять стратегически правильные решения, касающиеся реализации продукции, эффективности функционирования торговой организации, например, формирование ценообразования на отдельные виды товара, форма обслуживания потребителей, виды и методы мотивации труда персонала.

**Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций –**

[**http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml)

Необходимо более быстрое реагирование на изменение ситуации с целью поддержания устойчивого финансового состояния и постоянного совершенствования предприятия торговли в соответствии с изменением конъюнктуры рынка. Одним из основных направлений развития торговли в настоящее время является постоянное увеличение товарооборота, качества и ассортимента предоставляемого товара покупателю.

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)  [Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)  [Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |

Формирование механизма жесткой конкуренции, непостоянность рыночной ситуации, ставят перед предпринимателем необходимость эффективного использования имеющихся в его распоряжении внутренних ресурсов, с одной стороны, а с другой, своевременно реагировать на изменяющиеся внешние условия, к которым относятся: финансово — кредитная система, налоговая политика государства, механизм ценообразования, конъюнктура рынка, взаимоотношения с поставщиками и потребителями. Вследствие перечисленных причин меняются и направления аналитической деятельности.

Целью данной дипломной работы является анализ стимулирования продаж для розничного товарооборота на предприятии торговли и разработка путей его увеличения.

Исходя из цели работы, были обозначены следующие задачи:

. Изучить значение розничной торговли для экономики страны.

. Рассмотреть существующие методики анализа розничного товарооборота и выбрать наиболее подходящие для предприятия розничной торговли показатели оценки эффективности продаж.

. Определить возможные способы стимулирования продаж для увеличения розничного товарооборота «ИП Матвеева Н.П.».

Объектом исследования в работе является розничное торговое предприятие «ИП Матвеева Н.П.».

Предметом исследования является анализ розничного товарооборота и эффективности продаж на предприятии «ИП Матвеева Н.П.»

Глава 1. Теоретические аспекты бизнес-планирования предприятия розничной торговли в Российской Федерации

.1 Розничная торговля: состояние, основные тенденции, преимущества и недостатки функционирующих бизнес-моделей

Розничная торговля — это вид торговли, при котором в процессе купли-продажи товары или услуги попадают непосредственно в руки конечному потребителю. Этим она отличается от оптовой торговли, где товар перепродается из одних рук в другие.

Объектом розницы является товар или оказываемая услуга. Товаром или услугой принято считать все то, что может составлять объект сделок в рыночных отношениях между продавцами и покупателями. Объект сделки должен, прежде всего, благодаря своим свойствам вызвать интерес покупателя и в конечном счете удовлетворить определенные потребности, т.е. обладать потребительной стоимостью. Основные субъекты розницы- продавец и покупатель.

Розничная продажа принимает все более утонченные и разнообразные формы под воздействием технического прогресса и развития общественных отношений. Появление новых форм продажи товаров обусловлено развитием новых технологий, изменением менталитета как покупателей, так и продавцов.

В зависимости от места приобретения товара выделяют магазинную и внемагазинную формы розничной продажи товаров. Магазинная форма представляет собой продажу товаров в торговых предприятиях — самообслуживание, через прилавок, салонную, по образцам, по заказам, с открытой выкладкой.

Магазин — специально оборудованное стационарное здание или его часть, предназначенное для продажи товаров и оказания услуг покупателям. Оно обеспечено торговыми, административно- бытовыми, подсобными помещениями для приема, хранения и подготовки товаров к процессу продажи. Магазины составляют около 90% предприятий розничной торговли. Это обусловлено тем, что они обеспечивают:

концентрацию широкого ассортимента товаров, соответствующие условия их хранения и подготовки к продаже;

удобство для покупателей в выборе и приобретении товаров;

возможности внедрения современных технологий торговых процессов;

применение прогрессивных форм продажи (самообслуживание, по образцам, предварительным заказам) и сервисного обслуживания покупателей;

создание необходимых условий для труда работников.

Внемагазинная форма продажи осуществляется при прямых контактах или при дистанционной торговле — по почте, по каталогам, посредством интернет-торговли, через автоматы. На долю внемагазинной формы, по мнению специалистов, приходится около трети всей розничной торговли товарами смешанного ассортимента. Это связано с тем, что потребители активно используют электронную технику для заказа товаров и получают покупки, не заходя в магазин.

Прямая продажа — это продажа товаров широкого потребления на основе индивидуальных контактов с потребителем. Разновидностью являются личные продажи.

Личные продажи (directsales) — это устное представление товара в ходе беседы с одним или несколькими потенциальными покупателями в целях совершения продажи, т.е. на основе индивидуальных контактов с потребителем.

Торговля вразнос удовлетворяет нужды людей в отношении удобства и проявления внимания к их личности, присущих покупке при непосредственном контакте. При личных продажах товары могут продаваться при контактах «один на один», на групповых презентациях, доставляться на дом.

Под розничной торговлей с заказом товара по почте (посылочная) или по телефону понимают любую деятельность по сбыту без установления личных контактов между продавцом и потребителем. Имеет несколько форм: прямой маркетинг; «direct-mail»; продажа по телефону.

Прямой маркетинг — продавец дает объявление в газете, по радио или телевидению с описанием товара, который потребитель может заказать по почте или по телефону. Обычно таким методом продают грампластинки, книги, небольшие электроприборы и т.д. Для размещения объявлений выбирают те средства рекламы, которые обеспечат поступление наибольшего числа заказов.

«Direct-mail» — продажа товара на основе информирования покупателей о товарах с использованием почтовых каналов рассылки или телефонных линий для сбора заказов и содействия в доставке проданных товаров. Специалисты по продажам рассылают почтовые отправления — письма, листовки, проспекты — потенциальным клиентам, адреса которых занесены в специальные рассылочные списки. Эти списки покупают у специализированных брокерских фирм-поставщиков. Этот метод, как показывает практика, оказался эффективным для стимулирования сбыта книг, подписки на журналы, страхования, новинок одежды и даже продуктов для гурманов.

В настоящее время прослеживается тенденция по совершенствованию организации процессов, основными направлениями которой являлись формирование крупных торговых предприятий, развитие узкоспециализированных и специализированных непродовольственных магазинов. Многие предприятия по технологии обслуживания, насыщению товарами, эстетическому и техническому оснащению приближаются к стандартам высокого уровня.

Современные тенденции развития розничной торговли зависят, прежде всего от соотношения магазинных и внемагазинных форм продажи товаров, которые в последние годы стали играть заметную роль, но снизили качество обслуживания населения.

На рынках реализуются практически все группы товаров, что зачастую ведет к изначальному нарушению правил хранения и реализации товаров. Не всегда соблюдается температурный режим хранения, реализация товаров производится в неприспособленных помещениях, в зимнее время при отрицательных температурах (обувь, кожаные изделия, бытовая химия, кондитерские изделия и т.д.).

Розничная торговля должна существенно улучшить качество обслуживания населения при расширении своего типового разнообразия, территориального развития и доступности.

Нужно реформировать структуру розничной торговли, улучшить ее качественный состав, повысив долю предприятий современного формата (супермаркетов, торговых центров и т.д.), повысить степень концентрации торговли на основе ускоренного развития сетевых структур, усилить роль предприятий торговли, общественного питания и службы быта и реализации социальной политики.

Основными направлениями развития розничной торговли должны стать: формирование социально-ориентированной торговли; универсализация продовольственной торговли; развитие специализированных и узкоспециализированных непродовольственных магазинов; формирование системы удобных магазинов, расположенных в населенных пунктах; зон для организации ярмарок и специализированных базаров; автономных зон торгового обслуживания вдоль автомагистралей.

Разнообразие форм торгового обслуживания будет удовлетворять потребности самых широких слоев населения и может быть обеспечено лишь в условиях функционирования: магазинов обслуживания; магазинов с традиционными формами обслуживания (через прилавок); магазинов салонной торговли. Такие магазины смогут успешно конкурировать с внемагазинными формами торговли.

Разнообразие розничных торговых предприятий с позиции их структурно-функциональных параметров будет обеспечиваться на базе формирования и развития независимых розничных торговых предприятий; розничных предприятий, принадлежащих товаропроизводителям; предприятий на базе оптовых торговых организаций.

В связи с ужесточением требований новое качественное развитие приобретут такие внемагазинные формы торговли, как вещевые и продовольственные рынки, ориентированные на реализацию продуктов фермерских хозяйств, садоводческих обществ, сезонные распродажи, изделий кустарного промысла, проведение школьных базаров. Особенное внимание следует уделить организации специализированного сельскохозяйственного рынка для торговли продукции сельского хозяйства и садово-огородной продукцией.

Политика в сфере общественного питания направлена на создание многообразия предприятий общественного питания, отвечающих особенностями рыночных отношений.

Можно выделить следующие направления: развитие общедоступной сети предприятий общественного питания, включая так называемую систему быстрого питания, ориентированную на различные группы потребителей; стимулирование развития сети предприятий общественного питания, опирающихся на индивидуальные методы приготовления пищи и доставляющих ее по заказам потребителей (в офис, на дом, в учреждение); развитие сети общественного питания в зонах комплексного торгового, гостиничного обслуживания, вдоль автомагистралей, на заправочных станциях, в аэропорту, на вокзалах.

Для успешной прибыльной торговли раньше следовало открывать магазин в местах с большой проходимостью людей. Теперь же для эффективных продаж и получения прибыли достаточно разместить товары в центре всемирной паутины, создав посещаемый интернет магазин. Быстрые темпы информатизации общества обуславливают все больший спрос на услуги интернет-магазинов. Интернет магазин поможет опередить конкурентов и занять лидирующие позиции в этой сфере, не зависимо от товаров. Безусловно, будет учитываться специфика товаров, продаваемых в конкретном магазине. Однако независимо от товарной специфики интернет магазин позволит правильно распорядиться капиталовложениями при создании магазина в просторах всемирной паутины. Считается, что компании, торгующие только виртуально, получают большую прибыль при меньших вложениях.

Магазины в зависимости от особенностей торговли подразделяются на: универсальные магазины — предприятия розничной торговли, реализующие универсальный ассортимент продовольственных и непродовольственных товаров; специализированные магазины — предприятия розничной торговли, реализующие одну группу товаров или ее часть; магазины с комбинированным ассортиментом товаров — предприятия розничной торговли, реализующие несколько групп товаров, связанных общностью спроса и удовлетворяющих отдельные потребности; магазины со смешанным ассортиментом товаров — предприятия розничной торговли, реализующие отдельные виды продовольственных и непродовольственных товаров.

Внемагазинные способы торговли могут осуществляться:

в павильоне — оборудованное строение, имеющее торговый зал и помещение(я) для хранения товарного запаса, рассчитанное на одно или несколько рабочих мест;

в киоске — оснащенное торговым оборудованием строение, не имеющее торгового зала и помещений для хранения товаров, рассчитанное на одно торговое место продавца, на площади которого хранится товарный запас;

в палатке легко возводимая сборно-разборная конструкция, оснащенная прилавком;

в помещении контейнерного типа — контейнер или иная емкость, используемые для торговли или оказания услуг;

с лотка — выносной столик, который ежедневно убирается после окончания торговли либо устанавливается на определенный период вблизи торговых предприятий, на улицах города, при проведении зрелищных, спортивных и иных публичных мероприятий.

Внемагазинная форма продажи осуществляется при прямых контактах или при дистанционной торговле — по почте, по каталогам, посредством интернет-торговли, через автоматы. На долю внемагазинной формы, по мнению специалистов, приходится около трети всей розничной торговли товарами смешанного ассортимента. Это связано с тем, что потребители активно используют электронную технику для заказа товаров и получают покупки, не заходя в магазин.

.2 Нормативно-правовое обеспечение деятельности торговой организации в Российской Федерации

Вступление в силу Федерального закона от 28.12.2009 № 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» не существенно изменило полномочия органов государственной власти Российской Федерации в области торговой деятельности: новые полномочия в основном сводятся к принятию нормативных правовых актов, необходимых для реализации Федерального закона; старые и непосредственно выполняемые федеральными органами исполнительной власти в области торговой деятельности остались за рамками данного Федерального закона.

Одной из целей Закона в части 2 его статьи 1 провозглашено разграничение полномочий в области регулирования торговой деятельности между федеральными органами государственной власти, органами государственной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления, что соответствует Концепции проекта Федерального закона «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации», утвержденной 29.10.2007 Комиссией Правительства РФ по законопроектной деятельности (далее — Концепция законопроекта).

Однако анализ положений Закона свидетельствует, что в полном объеме данная цель достигнута не была, и не только потому, что предмет Закона составляют отношения, которые уже урегулированы десятками других федеральных законов и сотнями подзаконных нормативных правовых актов, но и по причине несовершенства общей регламентации полномочий федеральной и региональной власти на самом высоком законодательном уровне.

В комплексном Законе о торговле объединены нормы, относимые к нормам гражданского права (в части регулирования отношений между организациями торговли и поставщиками товаров, между организациями торговли и собственниками торговых площадей, антимонопольного регулирования) и к нормам административного права (в части государственного и муниципального управления в сфере торговли в форме установления требований к организации и осуществлению торговой деятельности).

Поскольку гражданское законодательство относится к ведению Российской Федерации (пункт «о» статьи 71 Конституции РФ), а административное — к совместному ведению Российской Федерации и субъектов Российской Федерации (подпункт «к» пункта 1 статьи 72 Конституции РФ), то о разграничении полномочий между разными уровнями власти речь может идти только в области административного управления торговлей и только в той части, которая еще не урегулирована действующими федеральными законами, в том числе принятыми по предметам ведения Российской Федерации (например, в части определения порядка продажи и покупки оружия, оборота ядовитых и наркотических средств (пункт «м» статьи 71 Конституции РФ)).

Что касается несовершенства общей регламентации полномочий федеральной и региональной власти, то наиболее ярко оно проявляется в определении роли органов власти и управления в выработке и реализации государственной политики.

Согласно части 3 статьи 80 Конституции РФ Президент РФ в соответствии с Конституцией РФ и федеральными законами определяет основные направления внутренней и внешней политики государства. Поскольку политика в сфере внутренней торговли является составной частью внутренней политики Российской Федерации, то, следовательно, определение основных ее направлений осуществляет Президент РФ.

Стоит отметить, что еще до принятия Конституции РФ Президентом РФ в Указе от 29.01.1992 № 65 «О свободе торговли» были определены основные направления в сфере внутренней торговли. Поскольку статья 80 Конституции РФ не определяет формы и способы провозглашения Президентом РФ основных направлений государственной политики, то в числе таковых следует рассматривать не только подписываемые Президентом РФ федеральные законы и собственно указы Президента, но и ежегодные послания Президента РФ Федеральному Собранию, бюджетные послания, утверждаемые Президентом РФ национальные планы, стратегии, доктрины и иные аналогичные документы, публичные обращения Президента РФ к населению страны, а также выступления Президента РФ, его поручения Правительству РФ, др.

Основные направления государственной политики в сфере внутренней торговли, нашедшие выражение в Законе, в основном формулировались в даваемых Президентом РФ поручениях Правительству РФ, публичных выступлениях и заявлениях Президента РФ. Фактически на основании поручений Президента РФ, адресованных Правительству РФ, была сформулирована Концепция законопроекта и определено содержание Закона, главным образом направленное на противодействие навязыванию организациями торговли сельскохозяйственным товаропроизводителям несправедливых дискриминационных условий договоров поставки товаров или необоснованному отказу от заключения договоров поставки. Собирательно содержание основных направлений государственной политики в сфере внутренней торговли в отношении торговых сетей, сформулированное Президентом РФ, выражено в следующих тезисах:

торговля — сложный, весьма технологично организованный процесс;

торговые сети не враг, с которым нужно бороться; наоборот, как только в том или ином регионе появляются торговые сети, это означает, что регион начал развиваться;

торговые сети наряду с промышленностью являются кровеносными сосудами, обеспечивающими население всем необходимым; торговые сети — это шаг в будущее и желание региональных властей обеспечить создание и развитие большого количества торговых сетей; это позитив в целом;

бонусы за вхождение в торговую сеть — элементарный незаконный побор6; торговые сети зачастую ведут себя недобросовестно по отношению к местному производителю, который мог бы сдавать продукцию по гораздо более низким ценам, но вынужден заходить в сеть с уплатой соответствующей взятки; уплата бонусов отсекает значительную часть сельхозпроизводителей; сельский производитель — слабый, он не может конкурировать с торговой сетью на равных; аппетиты торговых сетей должны быть под государственным контролем.

Закон о торговле не должен сводиться к торговым сетям и должен определять критерии доминирующего положения и другие средства воздействия на торговые сети.

Если основные направления государственной политики в области торговой деятельности в соответствии с Конституцией РФ определяет Президент РФ, то Правительство РФ в соответствии с Конституцией РФ (статья 114) и Федеральным конституционным законом от 17.12.1997 № 2-ФКЗ «О Правительстве Российской Федерации» организует реализацию внутренней и внешней политики Российской Федерации (статья 13).

Если торговую политику рассматривать как элемент государственной структурной политики, то к полномочиям Правительства РФ в этой сфере, руководствуясь статьей 14 Федерального конституционного закона «О Правительстве Российской Федерации», следовало отнести выработку государственной политики в области торговой деятельности и принятие мер по ее реализации. Однако законодатель избрал иную юридическую конструкцию для определения роли Правительства РФ в формировании и реализации государственной политики в области торговой деятельности. Исходя из вышеизложенного и с учетом того, что выработка государственной политики и нормативно-правовое регулирование в сфере внутренней торговли в соответствии с Указом Президента РФ от 12.05.2008 № 724 «Вопросы системы и структуры федеральных органов исполнительной власти» закреплена за Министерством промышленности и торговли РФ (пункт 8), под обеспечением Правительством РФ проведения государственной политики в области торговой деятельности (пункт 1 части 1 статьи 5 Закона) следует понимать организацию разработки и реализации указанной государственной политики.

Основываясь на анализе действующего законодательства, регулирующего названные отношения, оценке потребности в их дополнительной регламентации и международном опыте регулирования торговли, полагаем, что государственная политика в области торговой деятельности должна быть более комплексной и предусматривать меры, направленные на:

создание в Российской Федерации торговой инфраструктуры, отражающей сбалансированное развитие видов, форм и форматов торговли, крупного, среднего и малого бизнеса, создание условий для стабильного функционирования торговой инфраструктуры с целью максимально полного и бесперебойного удовлетворения потребностей населения в качественных и безопасных товарах, создание социально-ориентированных секторов торговой инфраструктуры;

обеспечение при размещении, строительстве, реконструкции и эксплуатации торговых объектов прав граждан и организаций на безопасную и комфортную среду проживания, жизнедеятельности и хозяйствования;

создание благоприятных условий для приобретения товаров потребителями, повышение оперативности и качества торгового сервиса, определение требований по обеспечению безопасности торгового процесса и торговых объектов для покупателей, обеспечение дополнительной защиты прав потребителей в торговом процессе;

создание конкурентной среды в сфере товарного обращения, преодоление монополизма в оптовой и розничной торговле;

стимулирование развития саморегулирования в сфере торговли и содействие развитию торгово-промышленной кооперации, партнерства в отношениях между организациями торговли и товаропроизводителями;

содействие развитию науки и инновационной деятельности в сфере торговли, поддержку модернизации системы подготовки и переподготовки специалистов для торговли, повышения их квалификации, усиление защиты трудовых и социальных прав торгового персонала;

недопущение регионального сепаратизма, введения торговых барьеров под эгидой протекционизма местным предпринимателям и (или) защиты интересов определенных категорий и групп хозяйствующих субъектов, ликвидацию региональных барьеров и обеспечение свободного передвижения товаров между регионами, муниципальными образованиями;

обеспечение разумной стабильности и доступности цен для населения на основные потребительские товары;

обеспечение соблюдения хозяйствующими субъектами требований законодательства об организации и осуществлении торговой деятельности путем организации эффективного государственного контроля (надзора) и применения мер юридического воздействия к нарушителям.

Выработка и реализация государственной политики в области торговой деятельности должны представлять собой научно обоснованную, нормативно закрепленную и последовательно осуществляемую деятельность органов власти по достижению перечисленных целей.

Деятельность по выработке государственной политики в области торговой деятельности заключается в определении целей, которые должны быть достигнуты, в выборе средств их достижения и форм выражения (в правовых нормах, рекомендациях, разъяснениях, др.), подготовке соответствующих решений или их проектов (нормативных правовых актов, программных документов (концепций, стратегий, доктрин, планов, др.)).

Обладая полномочиями по организации выработки государственной политики, Правительство РФ самостоятельно принимает нормативные правовые акты, регулирующие правоотношения в сфере торговли.

В качестве примера общих актов по регулированию торговли следует привести Постановление Правительства РФ от 31.08.1992 № 649 «О дополнительных мерах по устранению недостатков в организации свободной торговли», Постановление Правительства РФ от 12.08.1994 № 936 «О мерах по государственному регулированию торговли и улучшению торгового обслуживания населения», в которых определялись основные направления деятельности в сфере регулирования торговли и давались соответствующие поручения федеральному органу исполнительной власти по вопросам торговли и соответствующим органам исполнительной власти субъектов Российской Федерации (примечательно, что еще в 1994 году Правительство РФ дало поручения по подготовке Положения о порядке организации и проведения ярмарок и Концепции развития оптовой торговли товарами народного потребления, которые так и не получили нормативного выражения).

Регулирование отношений в сфере торговли товарами, ограниченными в обороте, осуществляется Правительством РФ посредством принятия нормативных правовых актов, предусмотренных федеральными законами об обороте отдельных видов товаров. Значительный блок нормативных правовых актов Правительства РФ, принятых в соответствии с пунктом 4 статьи 426 Гражданского кодекса РФ и пунктом 2 статьи 1 Закона РФ от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей» и содержащих правила, обязательные для сторон при заключении и исполнении договоров розничной купли-продажи, выражает государственную политику в области торговой деятельности в части защиты прав потребителей. Основные постулаты единой государственной ценовой политики, оказывающие непосредственное влияние на государственную политику в области торговли, закреплены в серии постановлений Правительства РФ о государственном регулировании цен. Экономические, социологические, политические и иные факторы оказывают влияние на государственную политику в области торговой деятельности, что выражается в принятии актов, корректирующих ранее сформулированные решения или устанавливающих новые правила поведения для хозяйствующих субъектов.

.3 Риски в деятельности торговой организации и методы управления ими

Особое место в достижении целей торговой компании принадлежит системе внутреннего контроля. Формирование системы управления рисками как элемента системы внутреннего контроля позволит обеспечить достижение стратегических и тактических целей организации и минимизировать возможные потери.

Деятельность торговой компании, как и любая деятельность, сопряжена с риском. Под риском будем понимать возможность наступления некоторого негативного события в деятельности организации под влиянием различных внешних и внутренних факторов.

Система управления финансовыми рисками состоит из двух подсистем: управляемой (объекта управления) и управляющей (субъекта управления):

Объектом управления здесь выступают рисковые операции и возникающие при этом финансовые отношения между участниками хозяйственной деятельности в процессе ее осуществления.

Субъект управления — это группа людей (финансовый менеджер, специалист по рискам и др.), которая посредством различных приемов и методов осуществляет целенаправленное воздействие на объект управления.

К основным элементам системы управления рисками торговой организации относятся следующие:

-идентификация источников (факторов) и самих рисков;

оценка рисков;

ранжирование рисков;

принятие управленческих решений по реагированию на риск;

разработка мер по минимизации последствий наступления рисковых событий;

контроль и мониторинг процесса управления рисками;

Наиболее эффективной считается система управления рисками, построенная по трехуровневому принципу. Соответственно можно выделить уровни управления акционерного общества:

первый уровень — совет директоров;

второй уровень — генеральный директор и заместители генерального директора по направлениям деятельности;

третий уровень -структурно-функциональные подразделения.

Для каждого уровня определяется свой набор функций.

. На первом уровне реализуются такие функции, как:

• утверждение политики управления рисками;

• мониторинг эффективности системы управления рисками компании.

. На втором уровне осуществляется:

• постановка целей и задач управления рисками на уровне торговой организации в целом;

• обеспечение функционирования элементов системы управления рисками;

• утверждение процедур и общих правил системы управления рисками;

• контроль действий по снижению рисков, и контроль ключевых показателей бизнес-процессов;

• мониторинг эффективности системы управления рисками.

. На третьем уровне проводится:

• постановка целей и задач управления рисками для каждого подразделения организации;

• оценка рисков;

• системная классификация рисков;

• формирование профиля рисков организации, определение групп риска;

• разработка способов реагирования на риск, средств и приемов снижения негативных последствий рисков, средств контроля за рисками;

• методологическая поддержка и обучение персонала;

• разработка программы управления рисками по подразделениям;

• координация деятельности подразделений по управлению рисками, выполнению программы действий по снижению риска;

• внутренний контроль и контроль выполнения антирисковых программ;

• оценка эффективности управления рисками;

• корректирующие мероприятия, оперативные решения по отклонениям;

• формирование отчетности по рискам;

• предложения по совершенствованию системы.

Для эффективного функционирования системы управления рисками важно использовать процессный подход, в основе которого рассмотрение деятельности компании как сети бизнес-процессов, связанных с целями компании.

Бизнес-процессы как совокупная последовательность действий по преобразованию ресурсов, полученных на входе, в конечный продукт, имеющий ценность для потребителя, на выходе, существуют внутри каждой организации.

В случае применения функционального подхода к управлению рисками отдельные подразделения, ориентированные на выполнение своих собственных показателей, не всегда могут быть заинтересованы в конечном результате, что может вызвать конфликт интересов между подразделениями и отрицательно сказываться на общей результативности торгового бизнеса.

Каждый бизнес-процесс имеет:

·              свою определенную цель, подчиненную общей цели компании;

·              владельца, который может управлять ресурсами и отвечает за исполнение процесса;

·              ресурсы;

·              систему контроля качества и исправления ошибок;

·              систему показателей процесса.

Применение процессного подхода предполагает классифицировать и оценивать риски не только в разрезе отдельных структурных подразделений, но и с учетом отдельных бизнес-процессов торговой организации.

Основными бизнес-процессами в торговой компании являются:

·  планирование передвижения товара (процесс планирования и управления);

·        доставка товара от поставщиков (ресурсный процесс);

·        складской учет полученного товара;

·        доставка товара в секции, магазины, мелкооптовые магазины и представительства (процесс сбыта товаров);

·        контроль передвижения товара.

В рамках каждого бизнес-процесса подразделениями торговой организации осуществляется ряд функций, по каждой из которых следует определить источники возможных рисков, вид риска, владельцев риска, величину возможных потерь, вероятность наступления рискового события и возможные способы снижения риска.

В зависимости от значения показателей риска и возможности минимизации негативных последствий выбираются способы реагирования на риск.

. Уклонение от риска — уклонение (избежание риска) подразумевает отказ от совершения рисковых операций. Уклонение от риска применяется, когда затраты на минимизацию риска слишком велики, либо такие действия не приводят к снижению риска до приемлемого уровня, а также когда риск невозможно или неэффективно передать третьей стороне.

. Сокращение риска — подразумевает удержание риска при активном воздействии на него. Мероприятия направлены на превентивное снижение вероятности наступления рискового события и/или снижения потенциального ущерба от наступления рискового события, до приемлемого уровня, соответствующего риск — аппетиту торговой организации.

. Принятие риска — принятие риска без воздействия на него, как способ покрытия риска, применяется в случаях, когда уровень риска находится на приемлемом для организации уровне или воздействие на этот риск невозможно или экономически неэффективно.

. Передача риска — передача риска осуществляется в случаях, когда воздействие на него со стороны организации невозможно или экономически не оправдано, а уровень риска превышает допустимый уровень. Передача риска осуществляется при помощи страхования, хеджирования, передачи функций на аутсорсинг и т.д.

Сокращение риска должно быть приоритетным направлением деятельности торговой организации в рамках процесса управления рисками.

Формирование системы управления рисками с использованием процессного подхода позволит обеспечить, комплексность и действенность мер по предупреждению рисков.

Глава 2. Комплексный технико-экономический анализ деятельности предприятия розничной торговли «ИП Матвеева Н.П.» за 2013-2014 гг.

.1 Общая характеристика «ИП Матвеева Н.П.»

«ИП Матвеева Н.П.» представляет собой магазин розничной торговли. Основными видами деятельности предприятия являются работы, связанные с оказанием услуг для граждан. Общая площадь составляет 94 кв. м. На предприятии ведется постоянная работа по поиску и внедрению новых технологий и стандартов. Использование современных технологий позволяет сократить производственные потери и повысить производительность труда и качества выполняемых работ.

Режим работы — С11.00 до 20.00.

Юридический адрес:

Санкт-Петербург, г. Сестрорецк, ул. Инструментальщиков д.15-123.

Организационная структура предприятия изображена на рис. 2.1.

Видно, что предприятие имеет линейно-функциональную систему управления, что соответствует статусу данного предприятия. В обязанности директора входят: оперативное управление предприятием; осуществление текущей финансовой и хозяйственной деятельности по управлению предприятием; наем и увольнение работников; заключение всех видов договоров; представление предприятия во всех государственных и иных организациях.

В обязанности коммерческого директора входит контроль по обеспечению бесперебойной торговле всеми товарами.

В «ИП Матвеева Н.П.» работает 18 человек, включая директора предприятия, которая осуществляет закуп товаров, ведет все договора. Продавцы работают посменно, 2 чел. в смену и 1 на подмене. Раз в месяц продавцу дается возможность отдохнуть также и в субботу.

«ИП Матвеева Н.П.» относится к малым предприятиям, плановая служба представлена только генеральным директором и главным бухгалтером. Управлением финансами в «ИП Матвеева Н.П.» занимаются помощники главного бухгалтера.

В структурах управления используются разнообразные методы управления организационными системами. Оценка степени использования различных методов управления можно представить в виде таблицы 1.

Таблица 1. Выполняемые функции и делегирование полномочий.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование должности | Выполняемые функции | Делегирование полномочий | |
|  |  | Кому | В какой части |
| Директор | Определяет финансовую политику компании, сбытовую политику, работает с поставщиками, занимается рекламой фирмы | Коммерческому директору, главному бухгалтеру | Организация коммерции |
| Главный бухгалтер | Организует ведение бухгалтерского учета | Кассиру | Ведение бухгалтерского учета |
| Коммерческий директор | обеспечивает контроль и надзор за деятельностью персонала, контролирует и производственные объекты, в его обязанности входят организационные вопроса | Менеджеру торгового зала,  Рабочим | Организация и контроль торгового процесса осуществление управленческой деятельности за хранением |
| Менеджер торгового зала | Осуществляет контроль заторговой деятельностью, ведет прием заказов | продавцам | Организация и контроль торгового процесса |

Таблица 2. Характеристика степени использования различных методов управления в «ИП Матвеева Н.П.»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Группа методов | Виды используемых методов | На каком уровне менеджмента используются | % использования |
| Организационно-распорядительные | Материальные выплаты, премии или штрафные санкции | средний,  низший | 55 |
| Экономические | Приказы, распоряжения | средний, низший | 35 |
| Социально-психологические | Формирование структуры коллектива | средний, низший | 10 |

Генеральный директор является посредником между управленческим персоналом, с одной стороны, и покупателями, с другой. Принципиально эта функция может быть охарактеризована как функция перевода общих постановочных задач, определяемых владельцами, в конкретные управленческие решения. К ведению генерального директора можно отнести принципиальные вопросы закупочной политики, в частности ориентацию на определенных поставщиков. Владельцы предприятия и генеральный директор вправе определить круг поставщиков, деловые отношения с которыми «ИП Матвеева Н.П.» будет поддерживать в первую очередь.

Главный бухгалтер осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сохранностью собственности предприятия.

.2 Анализ структуры и динамики товарооборота

В конкурентной борьбе за потребителя большое значение имеет качество продаваемой продукции, широкий спектр услуг и высокий уровень обслуживания. Но наиболее важным и актуальным при сложившейся жесткой конкуренции является правильно спланированный ассортимент. Поэтому важное значение в настоящее время приобретают методы анализа ассортимента — как для обеспечения роста продаж и рентабельности, так и для формирования наиболее оптимального по номенклатуре товарного запаса.

При анализе необходимо выяснить причины замедления или ускорения товарооборачиваемости. К основным факторам, влияющим на товарооборачиваемость, относятся: объем товарооборота, его структура, средний размер товарных запасов. Все факторы, влияющие на объем товарооборота и средний размер товарных запасов, находят свое отражение и в товарооборачиваемости. В таблице 3 представлены результата анализа структуры товарооборота.

Таблица 3. Анализ структуры товарооборота

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2013г. | | 2014г. | | Изменения тыс. руб. |
|  | тыс. руб. | % | тыс. руб. | % |  |
| Товарооборот, в т.ч. | 13324,2 | 100,0 | 11606,8 | 100,0 | -1717,4 |
| Чулочно-носочные изделия | 1827,3 | 13,7 | 1571,3 | 13,5 | -256 |
| Нижнее белье | 883,3 | 6,6 | 731,4 | 6,3 | -151,9 |
| Детская одежда | 1830,0 | 13,7 | 1680,5 | 14,5 | -149,5 |
| Пижамы, халаты | 733,5 | 5,5 | 695,6 | 6,0 | -37,9 |
| Кофты, топы | 2516,4 | 18,8 | 2175,3 | 18,7 | -341,1 |
| Платья | 711,4 | 5,33 | 640,3 | 5,5 | -71,1 |
| Футболки, майки | 1353,2 | 10,2 | 1168,2 | 10,1 | -185 |
| Свитера, джемпера | 937,6 | 7,0 | 776,2 | 6,7 | -161,4 |
| Костюмы | 939,8 | 7,1 | 796,2 | 6,9 | -143,6 |
| Спортивная одежда | 1590,5 | 11,9 | 1370,6 | 11,8 | -219,9 |

Как видно из таблицы 4 практически все ассортиментные группы характеризуются снижением в 2014 году. Самым большим спросом в 2014 г. пользовались кофты, топы, детская одежда, чулочно-носочные изделия, спортивная одежда.

Таблица 4. Анализ динамики

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2013 г. | 2014г. | Изменения | |
|  |  |  | тыс. руб. | % |
| Товарооборот, в т.ч. | 13324,2 | 11606,8 | -1717,4 | -12,89 |
| Чулочно-носочные изделия | 1827,3 | 1571,3 | -256 | -14,01 |
| Нижнее белье | 883,3 | 731,4 | -151,9 | -17,20 |
| Детская одежда | 1830,0 | 1680,5 | -149,5 | -8,17 |
| Пижамы, халаты | 733,5 | 695,6 | -37,9 | -5,17 |
| Кофты, топы | 2516,4 | 2175,3 | -341,1 | -13,56 |
| Платья | 711,4 | 640,3 | -71,1 | -9,99 |
| Футболки, майки | 1353,2 | 1168,2 | -185 | -13,67 |
| Свитера, джемпера | 937,6 | 776,2 | -161,4 | -17,21 |
| Костюмы | 939,8 | 796,2 | -143,6 | -15,28 |
| Спортивная одежда | 1370,6 | -219,9 | -13,83 |  |

Анализируя данные таблицы 2.2.2, можно сказать, что товарооборот за 2014 год снизился по сравнению с 2013 годом на 1717,4 тыс. руб. или 12,89%.

.3 Анализ качества обслуживания и конкурентоспособности предприятия

Наибольшую угрозу для компании на сегодняшний день представляет процесс усиления конкуренции, в частности приход в себя большей части конкурентов после кризиса и появление новых игроков.

Конкурентами «ИП Матвеева Н.П.» являются магазины «Домино», «Тур», «Прогресс», они занимают примерно равные доли рынка (5-10%) в Сестрорецке и Курортном районе. Сравнительная характеристика основных конкурентов «ИП Матвеева Н.П.» представлена в таблице. Оценка проведена по 5-балльной шкале.

Таблица 5. Сравнительная характеристика основных конкурентов «ИП Матвеева Н.П.»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатели | ИП Матвеева Н.П. | Конкуренты | | |  |
|  |  |  | Домино | Тур | Прогресс. |  |
| 1. | Факторы, характеризующие организацию | | | | | |
| 1.1. | Репутация (имидж) | Высокая | Высокая | Высокая | Средняя |  |
|  |  | 5 баллов | 5 баллов | 5 баллов | 3 балла |  |
| 1.2. | Квалификация менеджеров высшего звена | Высокая | Высокая | Средняя | Средняя |  |
|  |  | 5 баллов | 5 баллов | 3 балла | 3 балла |  |
| 1.3. | Автоматизация управления | Средняя | Высокая | Высокая | Высокая |  |
|  |  | 3 балла | 5 баллов | 5 баллов | 5 баллов |  |
| 1.4. | Текучесть кадров | Высокая | Средняя | Средняя | Высокая |  |
|  |  | 5 баллов | 3 балла | 3 балла | 5 баллов |  |
| 2. | Факторы, характеризующие продукцию | | | | | |
| 2.1. | Средняя цена единицы продукции, руб. |  |  |  |  |  |
|  |  | 4 балла | 3 балла | 3 балла | 5 баллов |  |
| 2.2. | Широта и глубина ассортимента | Высокая | Средняя | Средняя | Высокая |  |
|  |  | 5 баллов | 4 балла | 4 балла | 5 баллов |  |
| 2.3. | Качество продукции | Среднее | Высокое | Среднее | Среднее |  |
|  |  | 3 балла | 5 баллов | 3 балла | 3 балла |  |
| 3. | Факторы, характеризующие потенциал организации | | | | | |
| 3.1. | Масштаб деятельности | Средний | Средний | Средний | Средний |  |
|  |  | 3 балла | 3 балла | 3 балла | 3 балла |  |
| 3.2. | Уровень использования ресурсов, % | Средний | Средний | Средний | Средний |  |
|  |  | 3 балла | 3 балла | 3 балла | 3 балла |  |
| 4. | Факторы, характеризующие потребителей | | | | | |
| 4.1. | Доля постоянных потребителей, % | 20 | 20 | 20 | 25 |  |
|  |  | 4 балла | 4 балла | 4 балла | 5 баллов |  |
| 5. | Факторы, характеризующие маркетинг | | | | | |
| 5.1. | Маркетинговая стратегия | Концентрированного роста | Сокращения издержек | Расширения | Расширения |  |
|  |  | 5 баллов | 4 балла | 5 баллов | 5 баллов |  |
| 5.2. | Каналы сбыта | Мало | Мало | Мало | Много |  |
|  |  | 3 балла | 3 балла | 3 балла | 5 баллов |  |
| 5.3. | Реклама | + | + | + | + |  |
|  |  | 4 балла | 5 баллов | 5 баллов | 5 баллов |  |
| Итого | | 52 балла | 52 балла | 49 баллов | 55 баллов |  |

Из таблицы 5 можно сделать вывод, что «ИП Матвеева Н.П.» превосходит конкурента «Домино», в то же время, уступая конкуренту «Прогресс».

В «ИП Матвеева Н.П.» основной упор делается на рекламу, а также на размещение бесплатной информации о компании в сети Интернет. В то же время, компания не имеет сайта в сети Интернет, что является упущением. Такие инструменты, как личная продажа и стимулирование сбыта на предприятии развиты слабо. Таким образом, политику маркетинговых коммуникаций на предприятии имеет смысл совершенствовать.

Принимая во внимание влияние на результаты деятельности «ИП Матвеева Н.П.», следует использовать из стратегии лидерства по издержкам в качестве дополнительных элементов снижение затрат на содержание персонала, частичное переключение на средний ценовой сегмент продукции из-за падения платежеспособности населения, стимулирование сбыта предлагаемых услуг.

Таким образом, в результате анализа конкурентной среды было установлено, что «ИП Матвеева Н.П.» имеет достаточно агрессивную конкурентную среду и уступает конкуренту «Прогресс» по таким параметрам, как автоматизация управления, стоимость продукции, сбытовая сеть, рекламная политика.

Обобщённый показатель качества услуги торговли включает несколько комплексных показателей, в числе которых качество предлагаемых товаров, рациональность ассортимента и качество обслуживания. ПКутрассчитывается по формуле (2.3.1):

где Кт— показатель качества товаров;

Кто— показатель качества торгового обслуживания;

Кр— коэффициент рациональности ассортимента; i— коэффициенты весомости показателей, определяемые экспертным методом.

Таблица 6. Расчет показателя конкурентоспособности торговой услуги в «ИП Матвеева Н.П.» и ближайших предприятиях-конкурентах

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатели | Предприятие «ИП Матвеева Н.П.» | Конкуренты | | |
|  |  |  | Домино | Тур | Прогресс |
| 1 | Показатель качества товаров, оценка в баллах по 5-балльной шкале | 4 | 5 | 4,5 | 4,5 |
| 2 | Показатель качества торгового обслуживания, оценка в баллах по 5-балльной шкале | 3,5 | 4 | 3,5 | 4 |
| 3 | Коэффициент рациональности ассортимента | 4,5 | 4 | 4 | 5 |

Таблица 7. Расчет весомости показателей, определенный экспертным путем

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Эксперт 1 | Эксперт 2 | Эксперт 3 | Эксперт 4 | Эксперт 5 |
| Показатель качества товаров, оценка в баллах по 5-балльной шкале | 0,3 | 0,4 | 0,4 | 0,3 | 0,4 |
| Показатель качества торгового обслуживания, оценка в баллах по 5-балльной шкале | 0,4 | 0,2 | 0,4 | 0,3 | 0,5 |
| Коэффициент рациональности ассортимента | 0,3 | 0,4 | 0,2 | 0,4 | 0,1 |

Таким образом, по мнению экспертов, весомость показателя качества товаров оценена в 0,36, весомость показателя качества торгового обслуживания оценена в 0,36, а весомость коэффициента рациональности ассортимента — в 0,28. Расчет показателей конкурентоспособности торговой услуги в «ИП Матвеева Н.П.» и ближайших предприятиях-конкурентах представлен в табл. 8.

Таблица 8. Расчет показателей конкурентоспособности торговой услуги в «ИП Матвеева Н.П.» и ближайших предприятиях-конкурентах

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Показатели | Предприятие «ИП Матвеева Н.П.» | Конкуренты | | | |
|  |  |  | «Домино» | «Тур» | «Прогресс» |  |
| 1 | Показатель качества товаров, оценка в баллах по 5-балльной шкале (коэф. весомости 0,36) | 4 | 5 | 4,5 | 4,5 |  |
| 2 | Показатель качества торгового обслуживания, оценка в баллах по 5-балльной шкале(коэф. весомости 0,36) | 3,5 | 4 | 3,5 | 4 |  |
| 3 | Коэффициент рациональности ассортимента (коэф. весомости 0,28) | 4,5 | 4 | 4 | 5 |  |
| 4 | Расчет показателя конкурентоспособности торговой услуги | 4\*0,36+3,5\*0,36+4,5\*0,28 = 3,96 | 5\*0,36+4\*0,36+4\*0,28 = 4,36 | 4,5\*0,36+3,5\*0,36+4\*0,28 = 4,0 | 4,5\*0,36+4\*0,36+5\*0,28 = 4,46 |  |

Таким образом, «ИП Матвеева Н.П.», согласно проведенным расчетам, имеет наименьшую оценку конкурентоспособности торговой услуги среди конкурентов — 3,96, уступая всем конкурентам. Ближайшим конкурентом по качеству торгового обслуживания является «Тур», получивший оценку в 4 балла. Наибольший уровень конкурентоспособности торговой услуги занимает «Прогресс», получивший оценку 4,46 балла.

Таблица 9. Оценка ключевых факторов эффективности «ИП Матвеева Н.П.» и ближайших конкурентов по взвешенным и невзвешенным рейтингам

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| КФУ | вес | Предприятие «ИП Матвеева Н.П.» | | «Домино» | | «Тур» | | «Прогресс» | | |
|  |  | баллы | взвешенные оценки | баллы | взвешенные оценки | баллы | взвешенные оценки | баллы | взвешенные оценки |  |
| Качество продукции | 0,2 | 4 | 0,8 | 5 | 1 | 4,5 | 0,9 | 4,5 | 0,9 |  |
| Ассортимент продукции | 0,05 | 4,5 | 0,225 | 4 | 0,2 | 4 | 0,2 | 5 | 0,25 |  |
| Уровень обслуживания | 0,1 | 3,5 | 0,35 | 4 | 0,4 | 3,5 | 0,35 | 4 | 0,4 |  |
| Месторасположение | 0,05 | 3,5 | 0,175 | 4,5 | 0,225 | 3 | 0,15 | 4 | 0,2 |  |
| Сбытовая сеть | 0,1 | 3 | 0,3 | 3 | 0,3 | 3,5 | 0,35 | 3 | 0,3 |  |
| Стоимость продукции | 0,15 | 3 | 0,45 | 4,5 | 0,675 | 3 | 0,45 | 2 | 0,3 |  |
| Торговая площадь | 0,04 | 4,5 | 0,18 | 5 | 0,2 | 2,5 | 0,1 | 2,5 | 0,1 |  |
| Режим работы | 0,1 | 3,5 | 0,35 | 4,5 | 0,45 | 4 | 0,4 | 4 | 0,4 |  |
| Интерьер магазина | 0,05 | 3,5 | 0,175 | 4 | 2 | 0,1 | 3 | 0,15 |  |  |
| Рекламная политика | 0,03 | 3 | 0,09 | 1,5 | 0,045 | 2,5 | 0,075 | 4 | 0,12 |  |
| Уровень маркетинговой деятельности | 0,01 | 4 | 0,04 | 2,5 | 0,025 | 2,5 | 0,025 | 4 | 0,04 |  |
| Торговое оборудование | 0,02 | 3,5 | 0,07 | 2,5 | 0,05 | 3,5 | 0,07 | 1,5 | 0,03 |  |
| Уровень издержек обращения | 0,1 | 1,5 | 0,15 | 3,5 | 0,35 | 4 | 0,4 | 3,5 | 0,35 |  |
| Итого | 1 | 43,5 | 3,355 | 47 | 4,12 | 35,5 | 3,57 | 36 | 3,54 |  |

В таблице 9 используются и взвешенные и не взвешенные рейтинги. Кроме показателей, составляющий уровень конкурентоспособности торговой услуги в таблице представлены такие показатели конкурентоспособности торгового предприятия, как месторасположение, сбытовая сеть, стоимость продукции, торговая площадь, режим работы, интерьер магазина, рекламная политика, уровень маркетинговой деятельности, торговое оборудование, уровень издержек обращения.

Наибольший удельный вес (0,2) имеет показатель качества продукции, так как наблюдается усиление конкуренции в отрасли, и потребитель становится более придирчив к качеству продукции. Чуть менее важно для потребителя фактор цены продукции. Поэтому данный фактор оценен в 0,15 ед. На третьем месте по важности (0,1) находятся факторы уровня обслуживания, широты сбытовой сети, режима работы, а также уровня издержек обращения компании. Эти факторы также важны для потребителя.

Менее важными факторами по значимости (0,05) являются ассортимент продукции, месторасположение, интерьер магазина. Остальные факторы незначительное влияние и оценены в 0,04; 0,03; 0,02 и 0,01 ед.

«ИП Матвеева Н.П.» имеет достаточно хороший уровень обслуживания по сравнению с конкурентами, поэтому данный фактор оценен в 3,5 балла. Также достаточно высоко были оценены режим работы магазина, приемлемая стоимость продукции и интерьер магазина.

«ИП Матвеева Н.П.» не уступает конкурентам в ассортименте продукции, поэтому данный фактор оценен в 4,5 балла. Однако слабой стороной «ИП Матвеева Н.П.» является сбытовая сеть (всего две торговые точки), данному фактору присвоено 3 балла. Наиболее слабым местом «ИП Матвеева Н.П.» являются слабая рекламная политика (3 балла).

По итогам таблицы видно, что «ИП Матвеева Н.П.» набрал меньшее количество баллов (3,35), чем «Прогресс» (3,54), «Домино» (3,57) и «Тур» (4,12). Таким образом, «ИП Матвеева Н.П.» имеет значительные резервы повышения конкурентоспособности, которые кроются в повышении качества торгового обслуживания. Сильные и слабые стороны «ИП Матвеева Н.П.» представлены в таблице 10.

Таблица 10. Сильные и слабые стороны «ИП Матвеева Н.П.»

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| Широкий ассортимент на складе | Более высокий уровень затрат, чем у конкурентов по отрасли |
| Квалифицированный персонал | Недостаточная точность планирования объема продаж и закупок ввиду отсутствия возможности получения достоверной информации о сроках прихода на склад по предыдущим заказам |
| Развитые договорные отношения с большим кругом поставщиков | Перебои с поставками |
| Хорошая репутация компании | Дефицит кадров |
| Положительная кредитная история | Отсутствие Интернет-сайта |
|  | Снижение выручки и рентабельности деятельности |

Слабые стороны «ИП Матвеева Н.П.»: перебои с поставками, что отражается на репутации компании как надежного партнера и универсального поставщика; дефицит кадров; отсутствие Интернет-сайта.

Сильные стороны торговой компании: налаженные отношения с поставщиками, хорошая репутация; квалифицированный персонал; положительная деловая репутация компании у клиентов; гибкая система скидок.

2.4 Анализ состояния и эффективности использования основных фондов

Группой показателей, оказывающих влияние на розничный товарооборот, являются показатели развития материально-технической базы торговли. К основным из них относятся: среднегодовая стоимость основных производственных фондов, фондоотдача, фондовооруженность, режим работы торгового предприятия и др. Проанализируем влияние данных факторов на товарооборот, используя таблицу.

Таблица 11. Данные для расчета влияния факторов состояния материально-технической базы торговой организации

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2013 г. | 2014 г. | Изменение (+/-) |
| Розничный товарооборот в действующих ценах, тыс. руб. | 5443 | 5690 | 247 |
| Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб. | 558,5 | 568,9 | 10,4 |
| Фондоотдача,руб./руб. | 9,7 | 10,0 | 0,3 |
| Фондоёмкость, руб./руб. | 0,103 | 0,1 | (0,003) |
| Численность работников | 17 | 18 | 1 |
| Фондовооружённость, тыс.руб. | 32,85 | 31,64 | (1,21) |
| Прибыль, тыс. руб. | 185,0 | 137,5 | (47,5) |
| Рентабельность основных фондов, % | 33,12 | 24,17 | (8,95) |

Для изучения влияния фондоотдачи и среднегодовой стоимости основных фондов на развитие товарооборота используем следующую формулу:

РТО = ФО \* ,

где ФО — фондоотдача основных фондов, р.;

среднегодовая стоимость основных фондов, р.

Влияние изменения фондоотдачи на товарооборот:

,3\*568,9 = 170,67 тыс. руб.

Влияние изменения среднегодовой стоимости основных фондов на товарооборот:

,4\*9,7 = 100,88 тыс. руб.

Влияние изменения фондооснащенности на товарооборот:

,44\*39,5 = 56,88 тыс. руб.

Следовательно, рост товарооборота в действующих ценах в 2014 году составил 5690 тыс. руб., в том числе за счет роста среднегодовой стоимости основных фондов на 10,4 тыс. руб. товарооборот вырос на 100,88 тыс. руб. Увеличение фондоотдачи на 0,3 тыс. руб. привело к росту товарооборота на 170,67 тыс. руб.

Таким образом, проанализировав влияние факторов на развитие розничного товарооборота, можно сделать вывод, что на рост товарооборота в 2014 году повлияли такие факторы, как увеличение поступления товаров, замедление товарооборачиваемости товаров, а также увеличение стоимости основных фондов организации.

.5 Анализ эффективности использования оборотных средств

Анализ состояния товарных запасов можно начать с проверки соблюдения нормативов товарных запасов по «ИП Матвеева Н.П.» Так как нормативы товарных запасов устанавливаются поквартально, то и изучение проводится прежде всего по каждому кварталу в отдельности. Анализ текущих товарных запасов начинают с сопоставления фактических их размеров с установленными нормативами. Изучение товарных запасов проводится не только в сумме, но и в днях оборота. Для определения товарных запасов в днях необходимо их сумму разделить на объем товарооборота за изучаемый период и умножить на количество дней этого периода.

Анализ эффективности использования товарных запасов по «ИП Матвеева Н.П.» можно провести на основании данных приведенных в таблице 12.

Таблица 12. Показатель эффективности использования оборотных средств

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Фактически за 2013 год | Фактически за 2014 год | Отклонение (+,-) | Темп прироста |
| 1.Оптовый товарооборот в действующих ценах, тыс.руб. | 3089,7 | 4216 | 1126,3 | 36,5 |
| 2. Среднегодовые оборотные средства в действующих ценах, тыс.руб. | 241,7 | 228,8 | -12,9 | 94,7 |
| 3. Время обращения | 28,2 | 19,5 | -8,6 | 69,4 |
| 4. коэффициент оборачиваемости | 12,8 | 18,4 | 5,6 | 144,1 |

Расчет среднегодовых товарных запасов:

год:241562+241841/2=241701,5 (руб.)

год:241841+215717/2=228779 (руб.)

Расчет суммы высвобожденных средств:

(-8,6)\*4216/360=100,8 (тыс.руб.)

Проанализировав данные таблицы 2.5.1. можно сделать вывод, что по «ИП Матвеева Н.П.» за 2014 год по сравнению с 2013 годом среднегодовые товарные запасы уменьшились на 12,9 тыс.руб., что связано с ускорением оборачиваемости товаров. Это является положительным явлением для оптового предприятия, так как высвобождаются оборотные средства, вложенные в товарные запасы. По данному торговому оптовому предприятию товарооборачиваемость в динамике ускорилась на 8,6 дня, что привело к высвобождению средств, вложенных в товарные запасы, в сумме 100,8 тыс.руб. Скорость обращения товаров в 2014 году по сравнению с 2013 годом увеличилась на 5,6 оборота, что также является положительным в деятельности «ИП Матвеева Н.П.».

Можно сделать вывод, что в 2014 году по сравнению с 2013 годом по продовольственным и непродовольственным товарам фактические средние товарные запасы возросли, что вызвано влиянием ценового фактора. Ускорение времени обращения продовольственных и непродовольственных товаров обеспечило высвобождение средств, вложенных в товарные запасы, в размере 66 тыс.руб. (+1,8+64,2).

Товарные запасы в первом квартале составили (в днях):

·      на 1,01 483,5: (3107,3: 90)=14,0;

·        на 1,02 516,4: (3107,3: 90)=15,0;

·        на 1,03 569,7: (3107,3: 90)=16,5;

·        на 1,04 603,8: (3107,3: 90)=17,5.

Оценку состояния товарных запасов следует давать прежде всего в днях, т. е. увязывать их размер со степенью выполнения плана и динамикой развития оптового товарооборота. Так норматив товарных запасов (в днях) на первый квартал был установлен в размере 13,9 дня. Таким образом товарные запасы в первом квартале завышены: на 1,01-на 0,1 дня (14,0-13,9); на 1,02- на 1,1 дня; на 1,03- на 2,6 дня; на 1,04 — на 3,6 дня.

Данные расчетов можно увидеть в таблице 13

Таблица 13. Проверка соблюдения нормативов товарных запасов в действующей оценке по «ИП Матвеева Н.П.» за 2014 год, тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Кварталы 2014года | Нормативы товарных запасов | Фактические товарные запасы | | | | | Отклонение от норматива товарных запасов | | | | |
|  |  | на начало квартала | на первое число второго месяца квартала | на первое число третьего месяца квартала | на конец квартала | на начало квартала (гр.3-гр.2) | | на первое число второго месяца квартала(гр.4-гр.2) | на первое число третьего месяца квартала(гр.5-гр.2) | на конец квартала(гр.6-гр.2) |  |
| 1 | 480 | 483,5 | 516,4 | 569,7 | 603,8 | +3,5 | | +36,4 | +89,7 | +123,8 |  |
| в днях | 13,9 | 14,0 | 15,0 | 16,5 | 17,5 | +0,1 | | +1,1 | +2,6 | +3,6 |  |
| 2 | 605 | 603,8 | 667,6 | 698,3 | 715,6 | -1,2 | | +62,6 | +93,3 | +110,6 |  |
| в днях | 14,3 | 14,2 | 15,7 | 16,4 | 16,8 | -0,1 | | +1,4 | +2,1 | +2,5 |  |
| 3 | 710 | 715,6 | 793,2 | 786,2 | 841,4 | +5,6 | | +83,2 | +76,2 | +131,4 |  |
| в днях | 15,7 | 15,9 | 17,6 | 17,4 | 18,7 | +0,2 | | +1,9 | +1,7 | +3,0 |  |
| 4 | 810 | 841,4 | 823,7 | 854,3 | 885,6 | +31,4 | | +13,4 | +44,3 | +75,6 |  |
| в днях | 19,3 | 20,0 | 19,6 | 20,3 | 21,1 | +0,7 | | +0,3 | +1,0 | +1,8 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Исходя из данных таблицы 13 можно сделать вывод, что в 2014 году по «ИП Матвеева Н.П.» текущие товарные запасы значительно отклонились от установленных нормативов. За все кварталы анализируемого периода (за исключением одного месяца) товарные запасы оказались завышенными (в сумме и днях), это может положительно повлиять на развитие торговли в будущем году.

Товарооборачиваемость предприятия непосредственно зависит от состояния товарных запасов и товарооборота, поэтому причины ее несоответствия нормативу или замедления следует искать именно в состоянии товарооборота и товарных запасов. Начнем анализ товарооборачиваемости предприятия с сопоставления фактических значений с прошлогодними нормативами (табл. 14).

Таблица 14. Оборачиваемость средств товарных запасах по «ИП Матвеева Н.П.» за 2014 г.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Товарные запасы, тыс. руб. | | | | | | Среднегодовые товарные запасы, тыс. руб. | | Товарооборачиваемость | | |
|  | на 1,01 | на 1,04 | на 1,07 | на 1,10 | на 1,01 |  | | в днях | | в разах |  |
| 2013 год | 395,4 | 428,3 | 440,7 | 465,2 | 483,5 | 443,4 | | 18,1 | | 19,9 |  |
| 2014 год: |  |  |  |  |  |  | |  | |  |  |
| -план | 480 | 605 | 710 | 810 | 890 | 701,3 | | 18,5 | | 19,5 |  |
| -фактически | 483,5 | 603,8 | 715,6 | 841,4 | 885,4 | 711,3 | | 17,4 | | 20,7 |  |
| Отклонение: |  |  |  |  |  |  | |  | |  |  |
| -от плана | +3,8 | -1,2 | +5,6 | +31,4 | -4,6 | +8,9 | | -1,1 | | +1,2 |  |
| -от прошлого года | +88,1 | +175,5 | +294,9 | +376,2 | +401,9 | +272,9 | | -0,7 | | +0,8 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Из приведенного в таблице (14) расчета видно, что в 2014 году оборачиваемость средств в товарных запасах увеличилась по сравнению с планом на 1,1 дня или в 1,2 раза, по сравнению с прошлым годом — произошло ускорение оборачиваемости средств в расчетах в 0,8 раза или на 0,7 дня. Ускорение оборачиваемости вызвало высвобождение средств из товарных запасов по сравнению с планом в сумме 45,12 тыс. руб. ((14767,1\* 1,1)/ 360= 45,12), а ускорение по отношению к прошлому году позволило сэкономить 28,7 тыс. руб. Увеличение суммы товарных запасов в 2014 году по сравнению с 2013 годом связано с влиянием ценового фактора.

Анализируя данные таблицы (2.5.4.) можно увидеть, что коэффициент абсолютной ликвидности увеличился на 0,047 или на 4,7 процентных пункта, т.е. за счет имеющихся денежных средств «ИП Матвеева Н.П.» может погасить на начало 2014 года 0,8% краткосрочных обязательств, а на конец 2014 года — 5,5%. Гарантии погашения долгов нет, так как значение коэффициента ниже норматива (норматив 0,25%).

Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами и коэффициент соотношения собственного оборотного капитала и краткосрочных обязательств на начало и на конец 2014 года ниже норматива, что является отрицательным явлением.

Таблица 15. Информация о ликвидности и финансовой устойчивости магазина «ИП Матвеева Н.П.» за 2013-2014 годы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | На начало года | На конец года | Отклонение (+,-) |
| 1.Коэф. абсолютн. ликвидности | 0,008 | 0,055 | 0,047 |
| 2.Коэф.обеспечен.оборотных активов собств. средствами | 2,14 | 2,77 | 0,63 |
| 3.Коэф. соотнош. собсвенногооборотн. капитала и краткоср. обязательств | 1,85 | 1,73 | -0,12 |
| 4.Коэф. финансовой независим.,% | 64,4 | 63,4 | -1 |
| 5.Коэф.финансовой зависимости,% | 35,6 | 1 |  |

.6 Анализ состояния и эффективности использования трудовых ресурсов и оплаты труда

«ИП Матвеева Н.П.» относится к малым предприятиям, его штат 18 человек, плановая служба представлена только генеральным директором и главным бухгалтером. Управлением финансами в «ИП Матвеева Н.П.» занимаются помощники главного бухгалтера.

Распределение руководителей предприятия по уровням менеджмента приведено в таблице 16.

Таблица 16. Распределение руководителей «ИП Матвеева Н.П.» по уровням менеджмента

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Уровень менеджмента | Численность, чел. | Удельный вес, % |
| Верхний | 2 | 50 |
| Низовой | 2 | 50 |
| Всего: |  | 100,0 |

Как показывает анализ таблицы, в «ИП Матвеева Н.П.» превалирует низовой уровень управления. К верхнему уровню относится директор и главный бухгалтер, к низовому уровню относится коммерческий директор и менеджер торгового зала.

Качество принятия управленческих решений определяется уровнем профессионального мастерства руководителей анализируемого предприятия и его подразделений, поэтому целесообразно проанализировать уровень образования руководителей (таблица 17).

Таблица 17. Распределение руководителей «ИП Матвеева Н.П.» по уровню образования

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Уровень менеджмента | Численность персонала с образованием, чел | | | | | |
|  | среднее | среднее профессиональное | высшее | в т.ч. | | Наличие ученой степени |
|  |  |  |  | профильное | непрофильное |  |
| Средний | — | 1 | 1 | 1 | 1 | — |
| Низовой | — | 1 | 1 | 1 | 1 | — |
| Итого: | — | 2 | 2 | 2 | 2 | — |
| Удельный вес, % | — | 50 | 50 | 50 | 50,0 | — |

Остальной персонал имеет среднее и среднее специальное образование (14 человек из 18).

Определим фонд рабочего времени:

·        Время на подготовку и уборку рабочих мест от 15 до 40 мин. в день;

·        Недельный фонд рабочего времени продавца, кассира, 40час. (согласно законодательству);

·        Полный фонд рабочего времени продавца в году = 365 календарных дней — 8 праздничные дни — 104 выходные дни = 253 дня;

·        Реальный фонд рабочего времени продавца в году: 253 полный фонд — 21 дни отпуска — 9 дни неявок по болезни или по другим причинам = 223 дня.

Фонд заработной платы предприятия за отчетный год возрос на 17,79 % при снижении издержек обращения на 6,69 %. Такое соотношение динамики показателей привело к повышению доли трудовых затрат в текущих расходах с 24,27 % (823,3/3391,1\*100%) до 30,64 % (969,8/3164,3\*100%). Важнейшей характеристикой эффективности использования средств фонда заработной платы является его уровень в процентном отношении к обороту. В «ИП Матвеева Н.П.» значение этого показателя повысилось с 6,17 % (823,3/13324,2\*100%) до 8,35 % к обороту (969,8/11606,8\*10%, что свидетельствует о нерациональном расходовании фонда заработной платы. Деятельность «ИП Матвеева Н.П.» в отчетном году является менее эффективной, о чем говорит снижение рентабельности издержек обращения с 5,40 % до 1,07% и снижение рентабельности продаж с 1,37 % до 0,29 %. К недостаткам деятельности «ИП Матвеева Н.П.» можно отнести сокращение оборота в 2014 г. на 12,89 %, что указывает на снижение спроса на реализуемую продукцию. Кроме того, при сокращении оборота на 1 работника наблюдается увеличение фонда заработной платы на 17,79 %, что указывает на неэффективную систему оплаты труда персонала и перерасход средств на оплату труда.

2.7 Анализ затрат

Процесс хозяйственной деятельности предполагает некоторые расходы, т.е. затраты предприятия или экономическую стоимость ресурсов, необходимых для полноценного функционирования. Природа возникновения затрат и издержек в каждой компании носит разный характер. С точки зрения стратегического анализа затрат и издержек необходимо провести исследования всех расходов, которые возникают на предприятии в процессе его работы.

Изучение затрат и издержек предприятия можно условно разделить на несколько этапов:

.Выявление статей затрат.

.Оценка стоимостного выражения затрат.

.Поиск путей сокращения затрат.

Данная последовательность действий дает общее представление об анализе расходов производственного процесса. Затраты предприятия представлены в таблице 18.

Таблица 18. Анализ затрат «ИП Матвеева Н.П.»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2013г. | 2014 г. | Изменение в % |
| Себестоимость закупки товаров | 8750 | 8408,7 | -13,8 |
| Издержки обращения, в том числе: | 3391,1 | 3164,3 | -6,7 |
| -заработная плата | 823,3 | 969,8 | 17,8 |
| -отчисления на соц. страхование,30% | 246,99 | 290,94 | 17,8 |
| -банковское обслуживание | 220,42 | 174,04 | -21 |
| -канцелярские расходы | 74,61 | 69,61 | 0,7 |
| -транспортные расходы | 356,06 | 258,97 | -27,3 |
| -аренда помещений | 966,46 | 838,54 | -13,3 |
| -коммунальные услуги | 115,29 | 107,58 | -6,7 |
| -износ ОС | 250,94 | 186,69 | -26 |
| -электроэнергия | 105,13 | 82,21 | -21,8 |
| -телефон | 37,31 | 34,81 | -6,7 |
| -списание в пределах норм естественной убыли | 169,49 | 132,91 | -21,6 |
| -командировочные расходы |  |  | 0 |
| -прочее | 25,1 | 18,2 | -27,5 |

Из таблицы видно, что затраты изменялись непропорционально даже при снижении товарооборота. Так, себестоимость закупки товаров составила 86,24 % в отчётном году по сравнению с базисным, а издержки обращения — 93,31 %. Заработная плата (и, соответственно, отчисления на социальное страхование) составили в 2014 году 117,79 % от уровня 2013 года, остальные статьи — от 72 до 98 %, если сравнивать с 2013 годом.

.8 Анализ финансовых результатов и эффективности финансово-хозяйственной деятельности

В течение 2014 года наблюдалось падение оборота «ИП Матвеева Н.П.» в сравнении с 2013 годом. В процентном отношении падение общей суммы оборота составило 12,89%. Основными причина уменьшения оборота «ИП Матвеева Н.П.» в 2014 году в сравнении с предыдущими годами стали снижение покупательской способности населения вследствие кризиса, а также рост конкуренции среди предприятий розничной торговли. Доля других доходов в общей структуре выручки незначительна.

Таблица 19. Анализ финансовых результатов ИП «Матвеева Н.П.»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2013г. | 2014г. | Изменения в % |
| Товарооборот | 13324,2 | 11606,7 | 87,11 |
| Себестоимость закупки товаров | 8750 | 8408,7 | 86,24 |
| Наценка | 183,1 | 138 | 18,46 |
| Издержки обращения, в том числе: | 3391,1 | 3164,3 | 93,31 |
| -заработная плата | 823,3 | 969,8 | 117,79 |
| -отчисления на соц. страхование. | 246,99 | 290,94 | 117,79 |
| -банковское обслуживание | 220,42 | 174,04 | 78,96 |
| -канцелярские расходы | 74,61 | 69,61 | 93,29 |
| -транспортные расходы | 356,06 | 258,97 | 72,73 |
| -аренда помещений | 966,46 | 838,54 | 86,764 |
| -коммунальные услуги | 115,29 | 107,58 | 93,31 |
| -износ ОС | 250,94 | 186,69 | 74,39 |
| -электроэнергия | 105,13 | 82,21 | 78,19 |
| -телефон | 37,31 | 34,81 | 93,32 |
| -списание в пределах норм естественной убыли | 169,49 | 132,91 | 78,42 |
| -командировочные расходы |  |  |  |
| -прочее | 25,1 | 18,2 | 72,51 |
| Прибыль от реализации | 183,1 | 138 | 75,36 |
| Внереализационные доходы | 17,1 | 14,5 | 84,79 |
| Внереализационные расходы, в т.ч. | 15,2 | 15 | 98,68 |
| -налог на имущество | 6 | 5,8 | 96,68 |
| -транспортный налог | 9,2 | 9,2 | 100 |
| -прочие внереализационные расходы |  |  |  |
| Прибыль балансовая | 185,0 | 137,5 | 74,32 |
| Налог на прибыль | 37,0 | 27,5 | 74,32 |
| Чистая прибыль | 148,0 | 110,0 | 74,32 |

Таблица 20. Финансово-экономические показатели деятельности предприятия «ИП Матвеева Н.П.» за 2013-2014 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | Величина показателя | | % изменения показателя |
|  | Прошлый год | Отчетный год |  |
| Товарооборот,тыс. руб. | 13324,2 | 11606,68 | 87,11 |
| Стоимость закупаемых товаров, тыс. руб. | 9750,0 | 8408,7 | 86,24 |
| Численность персонала, чел. | 17 | 18 | 105,88 |
| в т.ч. продавцов, чел. | 4 | 4 | 100,0 |
| Оборот на: |  |  |  |
| одного работника, тыс. руб. | 783,77 | 644,82 | 82,27 |
| 1 продавца, тыс. руб. | 3331,0 | 2901,7 | 87,11 |
| Издержки обращения, тыс. руб. | 3391,1 | 3164,3 | 93,31 |
| Фонд заработной платы, тыс. руб. | 823,3 | 969,8 | 117,79 |
| в т.ч. продавцов, тыс. руб. | 144,0 | 130,0 | 90,27 |
| Среднегодовая заработная плата, тыс. руб./мес |  |  |  |
| 1 работающего | 48,4 | 53,8 | 111,25 |
| 1 продавца | 36,0 | 32,5 | 90,28 |
| Прибыль от реализации, тыс. руб. | 183,1 | 138 | 18,46 |
| Торговая площадь, м2 | 50 | 50 | 100,0 |
| Оборот на 1 кв. м торговой площади, тыс. руб. | 2882,21 | 2032,34 | 86,24 |
| Издержкоотдача, руб./руб. | 3,93 | 3,66 | -0,27 |
| Рентабельность издержек обращения, % | 5,40 | 1,07 | -4,33 |
| Рентабельность продаж, % | 1,37 | 0,29 | -1,08 |
| Среднегодовая величина оборотных средств, тыс. руб. | 1367,5 | 1343,1 | 98,22 |
| Коэффициент оборачиваемости оборотных средств, оборотов | 9,74 | 8,64 | 88,72 |
| Коэффициент загрузки оборотных средств | 0,103 | 0,116 | 112,37 |

В течение 2014 года наблюдалось падение оборота «ИП Матвеева Н.П.» в сравнении с 2013 годом. В процентном отношении падение общей суммы оборота составило 12,89%. Основными причина уменьшения оборота «ИП Матвеева Н.П.» в 2014 году в сравнении с предыдущими годами стали снижение покупательской способности населения вследствие кризиса, а также рост конкуренции среди предприятий розничной торговли. Доля других доходов в общей структуре выручки незначительна.

2.9 Выводы по результатам анализа

Организационно-правовая форма организации — Индивидуальный предприниматель. «ИП Матвеева Н.П.» представляет собой магазин розничной торговли.

В 2014 г. наблюдалось падение выручки предприятия в сравнении с 2013 г. на 12,89%. Основными причина уменьшения выручки предприятия в 2014 году в сравнении с предыдущими годами стали снижение покупательской способности населения вследствие кризиса, а также рост конкуренции среди предприятий розничной торговли. Доля других доходов в общей структуре выручки незначительна.

Деятельность ИП «Матвеева Н.П.» в отчетном году является менее эффективной, о чем говорит снижение рентабельности деятельности с 5,40 % до 1,07% и снижение рентабельности продаж с 1,37 % до 0,29 %.

Сильными сторонами «ИП Матвеева Н.П.» можно назвать квалифицированный персонал, развитые договорные отношения с большим кругом поставщиков, хорошую репутацию компании.

Слабые стороны «ИП Матвеева Н.П.» — более высокий уровень затрат, чем у конкурентов по отрасли, недостаточная точность планирования объема продаж и закупок ввиду отсутствия возможности получения достоверной информации о сроках прихода на склад по предыдущим заказам, перебои с поставками дефицит кадров, отсутствие Интернет-сайта, снижение выручки и рентабельности деятельности.

Для разработки мероприятий по стимулированию продаж магазина «ИП Матвеева Н.П.» необходима система мероприятий:

.Мероприятия по физическому расширению рынка сбыта;

.Мероприятия по совершенствованию организации управления предприятием;

.Мероприятия по разработке конкурентных стратегий;

.Мероприятия по усилению конкурентных преимуществ предприятия.

Глава 3. Бизнес-план создания нового магазина промтоваров

.1 Резюме

Планируемое предприятие — магазин женского белья и промышленных товаров повседневного спроса в г. Сестрорецке. Магазин начинает функционировать с июля 2015 года.

Магазины в зависимости от особенностей торговли подразделяются на: универсальные магазины — предприятия розничной торговли, реализующие универсальный ассортимент продовольственных и (или) непродовольственных товаров; специализированные магазины — предприятия розничной торговли, реализующие одну группу товаров или ее часть;

а) магазины с комбинированным ассортиментом товаров — предприятия розничной торговли, реализующие несколько групп товаров, связанных общностью спроса и удовлетворяющих отдельные потребности;

б) магазины со смешанным ассортиментом товаров — предприятия розничной торговли, реализующие отдельные виды продовольственных и непродовольственных товаров.

Общее руководство магазином промтоваров осуществляет директор, он же руководит планово-экономической работой, занимается подбором кадров и организует повышение их квалификации, обеспечивает охрану труда, технику безопасности и пожарную безопасность. Источники финансирования проекта: финансирование осуществляется за счет банковских средств (кредит на развитие бизнеса). Для реализации проекта будет взят кредит в банке ВТБ 24 (ПАО) на срок 1 год под 26 % годовых.

Затраты на реализацию проекта — 20411 580 руб.

Чистая прибыль за первый год составит 3592420 руб.

Период окупаемости проекта — 1 год. Чистый дисконтированный доход 110944,1руб.

3.2 Описание бизнеса

Розничная торговля — это вид торговли, при котором в процессе купли-продажи товары или услуги попадают непосредственно в руки конечному потребителю. Этим она отличается от оптовой торговли, где товар перепродается из одних рук в другие.

Объектом розницы является товар. Товаром принято считать все то, что может составлять объект сделок в рыночных отношениях между продавцами и покупателями. Объект сделки должен, прежде всего, благодаря своим свойствам вызвать интерес покупателя и в конечном счете удовлетворить определенные потребности, т.е. обладать потребительной стоимостью. Основные субъекты розницы — продавец и покупатель.

Розничная продажа принимает все более утонченные и разнообразные формы под воздействием технического прогресса и развития общественных отношений. Появление новых форм продажи товаров обусловлено развитием новых технологий, изменением менталитета как покупателей, так и продавцов.

В зависимости от места приобретения товара выделяют магазинную и внемагазинную формы розничной продажи товаров. Магазинная форма представляет собой продажу товаров в торговых предприятиях — самообслуживание, через прилавок, салонную, по образцам, по заказам, с открытой выкладкой.

Магазин — специально оборудованное стационарное здание или его часть, предназначенное для продажи товаров и оказания услуг покупателям. Оно обеспечено торговыми, административно- бытовыми, подсобными помещениями для приема, хранения и подготовки товаров к процессу продажи. Магазины составляют около 90% предприятий розничной торговли. Это обусловлено тем, что они обеспечивают:

концентрацию широкого ассортимента товаров, соответствующие условия их хранения и подготовки к продаже;

удобство для покупателей в выборе и приобретении товаров;

возможности внедрения современных технологий торговых процессов;

применение прогрессивных форм продажи (самообслуживание, по образцам, предварительным заказам) и сервисного обслуживания покупателей;

создание необходимых условий для труда работников.

В нашем случае магазин расположен в центре города Сестрорецка (население 38,8 тыс. чел.), но потенциальными покупателями являются также жители сельских населённых пунктов. Предполагаемая доля на местном рынке — 6-7 % (примем 6,3 %) Так как годичный расход промышленные товары повседневного спроса в небольшом населённом пункте со статусом города может составить 10-20 тысяч рублей на человека, то годичный товарооборот в магазине можем оценить (по минимуму):

,8 тыс. чел.\*6,3 % \*10 тыс. руб. = 24750 тыс. руб.

.3 Анализ рынка

Современная розничная торговля развивается по двум параллельно действующим направлениям: как корпоративные бизнес-структуры и как самоорганизованные субъекты потребительского рынка, которые нередко создают различные объединения с целью координации бизнес-деятельности.

Розничная торговая сеть представляет собой объединение предприятий, выполняющих торговые функции, чья предпринимательская деятельность управляется из единого центра и направлена на удовлетворение потребительского спроса.

Динамика развития розничных торговых сетей в России характеризуется следующими основными тенденциями.

В Москве и Санкт-Петербурге сетевым операторам принадлежат более 60% всех супермаркетов, что заметно выше в сравнении с другими регионами. Тем не менее, несетевыми являются порядка половины супермаркетов в крупных городах.

В 2013 году произошло изменение в структуре розничной торговли. На протяжении последних нескольких лет темпы роста оборота непродовольственных товаров стабильно обгоняли увеличение объёма продаж продовольственных товаров, что было связано с более низкими темпами инфляции на непродовольственные товары. Это, прежде всего, связано со снижением доходов населения и, как следствие, сокращением расходов, в первую очередь на непродовольственные товары. Кроме того, по итогам 2014 года темпы роста цен на продтовары были в два раза ниже по сравнению с аналогичным периодом 2013 года, тогда как на непродовольственные товары рост цен ускорился и превысил прошлогодний показатель за аналогичный период на 1,8 процентных пункта. Более чем 30-процентная девальвация национальной валюты в первом квартале 2013 года способствовала сокращению потребления импортных товаров и переключению потребительского спроса на более дешёвые изделия отечественного производства.

Так, в 2014 г. розничный товарооборот вырос на 3,8% по сравнению с 2013 годом. Тем не менее, розничная торговля остается наиболее динамично развивающимся сектором экономики России. Это объясняется тем, что реальные денежные доходы населения растут быстрее (в январе-мае — 104,5%), чем отечественное производство продукции и услуг. Опережающие по отношению к другим секторам экономики темпы роста этой отрасли отмечались и раньше. В итоге, если в 2000 г. ресурсы торговли формировались за счет импорта на 40%, то в 2013 г. 44%.

При росте оборотов несколько изменилась организационная структура отрасли. Произошедшие подвижки свидетельствуют о продолжающемся вытеснении розничных рынков организованными формами торговли. Так, если в мае 2013 г. на розничных рынках покупалось 10,3% товаров, то в мае 2014 г. этот показатель снизился до 9,3%. Изменения связаны с тем, что в соответствии с Федеральным законом №271-ФЗ от 30. 12. 2006 г. «О розничных рынках…» с 1 января 2013 г. в региональных центрах и городах с населением свыше 500 тыс. человек запрещена розничная рыночная торговля вне капитальных сооружений, и власти этих городов ликвидируют палаточную торговлю на местных рынках.

В 33 субъектах России доля сетевых форматов в общем объеме оборота розничной торговли превышала среднероссийский уровень. В то же время в 6 субъектах страны на сети приходилось менее 5% розничного товарооборота. Соответствующий показатель в Москве равнялся 18,8%, а в Санкт-Петербурге достиг 53,4%.

Надо заметить, что рост оборотов розничной торговли в 2014 г. наблюдался на фоне оптимистичного настроя предпринимателей в этом секторе: по результатам выборочного обследования, проведенного Росстатом во II квартале доля респондентов, считающих, что экономическая ситуация улучшилась по сравнению с I кварталом на 6 п.п. больше доли респондентов, полагающих, что ситуация ухудшилась (в аналогичном периоде 2013 г. 4 п.п.). При этом примерно треть опрошенных руководителей торговых организаций собирается в III квартале 2014 г. увеличить оборот и объем продаж в натуральном выражении, четверть — заказы на поставку и ассортимент продаваемых товаров. Одновременно каждый четвертый предприниматель ожидает увеличения прибыли, чуть меньше половины — дальнейшего роста цен на товары, при этом 7% из них планируют повысить уровень торговой наценки.

Повышается и оптимизм потребителей, о чем свидетельствуют данные социологических опросов. Так, в целом индекс потребительской уверенности, отслеживаемый Росстатом, во II квартале 2014 г. по сравнению с I кварталом 2014 г. вырос на 1 п.п. и составил (-6%). Это повышение стало итогом положительных подвижек в индексах, на основании которых формируется итоговый показатель:

а) оценки изменений в экономике, произошедших ранее;

б) ожидаемых изменений в личном материальном положении;

в) благоприятности для крупных покупок;

г) благоприятности для сбережений.

К розничной торговле FMCG относят торговые организации, реализующие продукты питания и промышленные товары повседневного спроса. С точки зрения общей конкурентной обстановки в подотрасли следует отметить, что конкуренция отечественных игроков с иностранными все еще остается слабой. В то же время обостряется конкуренция между сетями внутри страны из-за того, что на федеральный уровень выходят все новые игроки из регионов и происходят подвижки в их положении.

В 2014 г. по данным Росстата и Минпромторга сохранилась тенденция опережающих темпов роста продаж непродовольственных товаров по сравнению с динамикой продаж продовольственных товаров. Оборот розничной торговли непродовольственными товарами за этот период вырос на 5,5% к 2013 года. В группе непродовольственных товаров увеличились продажи кожаной обуви на 16,4%, верхней одежды — на 11,3%, мебели — на 5,8%, холодильников и морозильников — на 2,8%. В то же время снизились продажи телевизоров — на 7,5% и стиральных машин — на 2,3%.

Потребительские цены на непродовольственные товары по итогам января-мая 2014 года выросли на 1,9%. В мае текущего года цены на непродовольственные товары выросли на 0,3%. Потребительские цены на ткани, одежду и белье, обувь, моющие и чистящие средства, строительные материалы выросли на 0,3%, медикаменты — на 0,9%, трикотажные изделия — на 0,2%. Снизились цены на теле-радиотовары (на 0,3%).

Самая большая часть расходов — затраты на покупку одежды и обуви. За прошлый год она даже увеличилась на 2 пп. Естественно, снизились доли расходов на телерадиоаппаратуру и товары для отдыха, мебель и домашнее оборудование, медикаменты.

По данным аналитиков объем российского рынка одежды в 2013 г. составил 1870,1 млрд, а рынок обуви — 1 241,9 млрд рублей. При этом первый вырос примерно на 10%, а второй — на 6,5%. Это значительно превышает темпы прироста на развитых рынках, находящихся на уровне 2-4%, несмотря на то, что российские потребители в последнее время стали скромнее в своих тратах на эту группу товаров.

Число небольших нишевых магазинов приближается к 30 тысячам. В частности, небольшие магазины могут экономить на логистике, не замораживая средства в запасах. Не слишком добросовестные коммерсанты используют серые схемы при ввозе товаров из-за границы. А у покупателей зарубежных интернет-магазинов есть еще то преимущество, что как частные лица, они освобождаются от пошлин, если цена их покупки не превышает тысячи долларов, в то время как онлайн ритейлеры обязаны оплачивать таможенные сборы.

На развитии розничной торговли могут негативно сказаться все те риски, что замедляют рост экономики страны в целом. Тем не менее, как отрасль торговля более устойчива к таким катаклизмам, чем, скажем, промышленность, благодаря ее близости к конечному потребителю.

Развитие торговли сдерживает присущая российской экономике слабость инфраструктуры. Плохое состояние дорог и низкий уровень транспортных услуг — прежде всего на железнодорожном транспорте — снижают эффективность деятельности торговых предприятий.

Регулирование торговли, которое осуществляется Законом о торговле №381-ФЗ от 28.12.2009 г., недружественно по отношению к сетевой торговле. К тому же, законодатель весьма подозрителен по отношению к крупным игрокам на рынке ритейла и не склонен принимать какие-либо акты, направленные на смягчение норм регулирования.

Практически во всех сегментах розничной торговли усиливается конкуренция. Это требует от торгующих организаций большого внимания к обеспечению эффективности деятельности. В противном случае им грозит уход с рынка.

К тому же в сегменте торговли непродовольственными товарами, особенно в секторе электроники и бытовой техники, традиционные формы торговли испытывают сильное давление со стороны интернет-торговли.

Политические риски минимальны. Конечно, как и для других бизнесов существует риск политической дестабилизации, но на розничной торговле она не отразится столь же болезненно как на бизнесах с долгосрочным инвестиционным горизонтом.

Важно представить, какой будет структура товарооборота в новом магазине, чтобы избежать неэффективного использования площадей в будущем. Для этого используются результаты АВС-анализа, результаты анализа эффективности использования площадей, а также данные о продажах и прибыли на 1 квадратный метр торговой площади и 1 погонный метр выкладки в каждой товарной группе.

Структура товарооборота в новом магазине может отличаться от работающих магазинов сети. На нее могут оказывать влияние расположение, насыщенность торговыми площадями в районе, особенности покупателей, и, конечно, конкурентное окружение.

Со стороны, по группам товаров-расходников «давят» универсальные магазины (супермаркеты, универмаги, гипермаркеты, и т.д.) или специализированные магазины с широким ассортиментом (магазин бытовой техники, парфюмерно-косметический супермаркет, фарм-маркет). Влияние крупных магазинов заключается в том, что доля «расходников» в структуре товарооборота хозмаркета снижается из-за того, что небольшой магазин не в состоянии конкурировать по ценам часто покупаемых товаров — бытовой химии, средств по уходу, бумажных изделий. Поэтому при планировании доли в товарообороте и ассортимента таких уязвимых к конкуренции товарных групп, необходимо изучать конкуренцию не только в своем формате и специализации на территории, но и в других форматах.

3.4 Маркетинговый план

Процесс принятия решения покупателем состоит из следующих этапов: осознания потребности, поиска информации, оценки имеющихся вариантов, покупки, потребления, последующей оценки. Результаты исследования, проведенных в сфере поведения потребителей, показали, что при покупке большинства товаров различия между альтернативными местами покупки более значимы, чем между брэндами одной товарной группы. В частности, на рынке одежды мотивированность выбора места обслуживания в 2,5 раза выше мотивированности выбора конкретного товара. Таким образом, необходимо в первую очередь сформулировать запросы покупателя, которые он предъявляет к месту покупки.

Современный экономически активный житель Санкт-Петербурга имеет не столь регламентированный рабочий день, который стал в среднем длиннее; соответственно, сократившееся свободное время он хочет потратить максимально эффективно. Необходимо, чтобы ассортимент был максимально широким либо специализированным и глубоким, так как покупатель хочет быть уверен в возможности удачной покупки в том месте, куда он пришел.

Цели плана маркетинговых мероприятий:

Создать имидж продукции магазина;

Представить на рынке качественную и недорогую продукцию магазина;

Выйти на новый сегмент рынка — розничные потребители (частные лица).

Поставленные цели могут быть достигнуты следующими способами:

привлечение новых потребителей с помощью рекламы;

проведение мероприятий по стимулированию сбыта.

Для более успешного продвижения продукции следует прибегнуть к проведению рекламной кампании.

Цели плана маркетинговых мероприятий:

Создать имидж продукции магазина;

Представить на рынке качественную и недорогую продукцию магазина;

Охватить гораздо больший сегмент рынка — розничные потребители (частные лица);

Активизировать спрос и увеличить объем продаж продукции.

Маркетинговая стратегия заключается в следующем:

) Ведутся постоянный поиск и сотрудничество с предприятиями, вблизи которых будут размещен магазин;

2) Осуществляется поиск точек соприкосновения с конкурирующими организациями;

) Анализ рыночных возможностей фирмы, выбор и сегментирование рынков, определение возможных «ниш»;

)Изучение потребностей существующих и потенциальных потребителей услуг фирмы и их поведение на рынке;

) Установление цен на услуги фирмы;

) Изучение конкурентов;

) Выбор поставщиков.

Ценовая политика:

) Изучение структуры цены у конкурентов;

) Постоянное снижение себестоимости за счет:

Оптимизации объемов закупок;

Увеличения объемов продаж.

Основные способы воздействия на потребителей:

положительного имиджа;

качество продукции;

оптимальные конкурентоспособные цены.

3.5 Операционный план

Структура товарооборота может меняться, если в перспективе ставятся задачи по развитию в сторону какого-либо формата или специализации.

Основные цифры, которые необходимо получить при открытии магазина:

.План реализации в целом по магазину и по товарным группам;

.Прогноз посещаемости: по времени, по дням;

.Прогноз среднего чека в новом магазине;

.Прогноз прибыли от торговой деятельности;

.Планируемый показатель товарооборота и прибыли на 1 кв.м. площади.

Товарооборот и прибыль магазина, в основном, зависят от:

количества покупателей,

суммы чеков,

торговой наценки.

Подняв наценку, в краткосрочной перспективе можно увеличить прибыль магазина, но покупатели могут уйти в другие торговые точки, и потерять можно самых «интересных» для магазина людей. Иногда связь между наценкой и количеством покупателей прямая: при повышении уровня торговой наценки количество покупателей снижается. Особенно часто это встречается в магазинах «у дома».

В зависимости от расположения количество посетителей в разные дни может серьезно колебаться. Например, в магазине в торговом центре на городской окраине количество посетителей по субботам может отличаться от количества в будние дни более чем на 25%. Серьезная разница в дневном количестве посетителей бывает у продовольственных магазинов, расположенных в центре города — в офисных районах. Характер посещаемости противоположный: в будни густо, и количество покупок нарастает к пятнице, а в выходные — почти пусто. Количество чеков в воскресенье бывает в два раза ниже, чем в пятницу и в полтора раза ниже, чем даже в понедельник.

При серьезных различиях в посещаемости магазина по дням, при расчетах необходим такой показатель как средний чек по дням недели. И берется средний показатель за каждый месяц, а не за квартал (тем более, не за год), поскольку на посещаемость оказывает влияние сезонность спроса, сезонная миграция жителей, сезонное и предпраздничное изменение места совершения покупок.

Размер среднего чека в магазине зависит от следующих факторов:

.Расположение магазина, размер торговой площади, широта и глубина ассортимента. Все это определяет привлекательность магазина и характер покупок.

.Ассортимент товара, (плане уникальности для непродовольственных магазинов шаговой доступности).

.Уровень цен на отдельные товары. Как говорится, «по несчастью» — покупатель может значительно переплатить за товар, если он необходим сейчас.

.Состав посетителей и средства транспорта, которым они пользуются. Очевидно, что если покупатель приходит в магазин пешком или приезжает на общественном транспорте, он физически не может унести много товаров. Более высокий средний чек связан, в том числе, и с большой долей покупателей-автомобилистов.

.Уровень дохода покупателей на территории. В расчет может приниматься целевая группа покупателей. Например, сам магазин расположен в районе со средним доходом, но ориентируется на состоятельных покупателей, проезжающих с работы мимо. Стабильная картина с небольшими чеками может встречаться, когда доход на территории низкий, или — когда магазин посещают покупатели с низким доходом, а представители среднего класса этот магазин своим не считают.

.Наличие товаров, сопутствующих к основному ассортименту (в непродовольственных магазинах).

.Привычки покупателей. Есть территории, где значительная часть покупателей предпочитает не совершать покупки. Обычно такая картина встречается в городах, где не распространены крупные форматы, но есть и другие причины.

Стратегия компании до 2017 года:

Главная цель бизнеса — максимизировать прибыль в долгосрочной перспективе, не допуская серьезных рисков. Это основной критерий успеха.

Повышение уровня прибыли и одновременно сохранение конкурентных позиций на рынке являются для фирмы постоянными краткосрочными целевыми ориентирами бизнеса.

Определены конкретные задачи:

§  Занять лидирующие позиции на рынке услуг;

§  Занять новые ниши рынка;

§  Увеличение числа постоянных потребителей;

§  Проведение маркетинговых исследований.

Критические факторы успеха:

§  Квалифицированный персонал;

§  Эффективное использование рабочего времени сотрудников;

§  Обеспечение конкурентоспособности за счет качества продукции;

Негативное влияние на успешную реализацию бизнес-проекта может оказать появление сильных конкурентов.

Однако анализ имеющейся информации показывает положительные перспективы сбыта услуг в тех секторах рынка, где возможно избежать потенциального отрицательного воздействия усиливающейся конкуренции.

Так как магазин будет располагаться в центре города, то недостатком такого помещения является непосредственная близость конкурентов, предлагающих аналогичные товары и услуги.

3.6 Организационный план

В качестве правового статуса выбрано: «Индивидуальный предприниматель».

Информация необходимая для регистрации ИП:

. Названия предприятия.

. Адрес места нахождения предприятия — Россия, г. Санкт-Петербург, Курортный район.

. Режим налогообложения — упрощённая система налогообложения.

. Вид деятельности -торговля непродовольственными товарами.

Обязанности продавцов: обслуживание покупателей, выкладка товара. Требования: пользователь ПК и опыт работы в торговле.

Планируемый график работы магазина с 11.00 до 20.00. График работы продавцов — 2 через 2 с 10.00 до 20.00. С 10.00 до 11.00 — время для выкладки товара.

Объектом розницы является товар или оказываемая услуга. Товаром или услугой принято считать все то, что может составлять объект сделок в рыночных отношениях между продавцами и покупателями. Объект сделки должен, прежде всего, благодаря своим свойствам вызвать интерес покупателя и в конечном счете удовлетворить определенные потребности, т.е. обладать потребительной стоимостью. Основные субъекты розницы — продавец и покупатель.

Розничная продажа принимает все более утонченные и разнообразные формы под воздействием технического прогресса и развития общественных отношений. Появление новых форм продажи товаров обусловлено развитием новых технологий, изменением менталитета как покупателей, так и продавцов.

Организация труда в магазине промтоваров должна быть направлена на осуществление комплекса организационно-технических, экономических и санитарно-гигиенических мероприятий, позволяющих рационализировать торгово-технологический процесс, эффективнее использовать торговые и другие площади, создать благоприятные условия труда и на этой основе обеспечить высокий уровень торгового обслуживания населения.

Предприятие имеет линейно-функциональную систему управления, что соответствует статусу данного предприятия. В обязанности директора входят: оперативное управление предприятием; осуществление текущей финансовой и хозяйственной деятельности по управлению предприятием; наем и увольнение работников; заключение всех видов договоров; представление предприятия во всех государственных и иных организациях.

Основной (торгово-оперативный) персонал-это продавцы-консультанты, то есть работники, занятые обслуживанием покупателей в торговом зале. В обязанности продавцов-консультантов входит подготовка и уборка рабочего места (получение упаковочного материала, проверка работоспособности торгового оборудования и инвентаря, пополнение рабочих товарных запасов, уборка тары, поддержание надлежащего санитарного состояния), подготовка товаров к продаже, обслуживание покупателей, учет неудовлетворенного спроса и так далее.

Расчет отчислений на социальные нужды:

Отчисления во внебюджетные фонды равны 30 %.

Сумма отчислений на социальные нужды:

∑ соц., за 1 год. = Фонд оплаты труда, за 1 год \* (ОВФ / 100%);

∑ соц., за 1 год. = 1680\* 30,2% / 100%) = 507,36 тыс. р.

Годовой фонд оплаты труда и отчислений на социальные нужды равен 2187,36 тыс. р.

Общее руководство магазином промтоваров осуществляет директор, он же руководит планово-экономической работой, занимается подбором кадров и организует повышение их квалификации, обеспечивает охрану труда, технику безопасности и пожарную безопасность.

Стандарты работы продавцов — это совокупность корпоративных документов, устанавливающих общие правила обслуживания клиентов, порядок действий сотрудников в типовых ситуациях и способы реагирования в особых случаях. Введение стандартов значительно облегчает ежедневный труд торгового персонала, а также организацию контроля за качеством сервиса для менеджеров.

Единые правила работы магазинов нашей компании включают следующие документы:

«Процедура открытия магазина»;

«Стандарты работы магазина с головной компанией по поставке товара»;

«Основные процессы движения товара»;

«Стандарты работы персонала».

Все базовые бизнес-процессы в компании детально описаны — до уровня рабочих процедур.

Каждый розничный магазин имеет набор документов, в которых описаны все процедуры взаимодействия со всеми структурами компании.

Персонал вновь открывающихся магазинов обучается непосредственно на рабочих местах: сотрудники должны освоить требования Стандартов по выполнению основных бизнес-процессов. Каждый новичок после прохождения программы адаптации и обучения на рабочем месте аттестуется на знание основных процедур.

Персонал вновь открывающихся магазинов обучается непосредственно на рабочих местах: сотрудники должны освоить требования Стандартов по выполнению основных бизнес-процессов. Каждый новичок после прохождения программы адаптации и обучения на рабочем месте аттестуется на знание основных процедур.

Для того чтобы новые сотрудники не просто ознакомились со Стандартами, а приняли их как единственно возможный способ деятельности, на тренингах отрабатывается каждый этап взаимодействия менеджеров-консультантов с клиентами, поставщиками, руководителями и т. п. Люди с удовольствием включаются в деловые игры, приводят примеры решений различных рабочих ситуаций из собственного опыта, учатся друг у друга.

Стандартизация работы розничных магазинов позволила компании:

установить и поддерживать основные бизнес-процессы;

обеспечить требуемый уровень профессионализма сотрудников;

организовать эффективный контроль над всеми этапами процесса продаж: от обслуживания клиентов в торговом зале до доставки товара и послепродажного обслуживания;

отладить систему мотивации (Стандарты напрямую связаны с оценкой и обучением);

ускорить процесс адаптации новых сотрудников в компании, их вовлечения во все бизнес-процессы;

на должном уровне обеспечить качество сервиса.

Внедрение стандартов дало возможность повысить качество обслуживания наших клиентов, систематизировать этические нормы и требования к профессионализму продавцов, выработать четкий алгоритм деятельности магазина, ориентирующий торговый персонал на оказание услуг высшего качества.

3.7 Инвестиционный план

Инвестиционный бизнес-план нужен для получения кредитных средств и передается в банк для его оценки кредитным комитетом как подтверждение жизнеспособности проекта, которое было составлено профессиональными консультантами.

Таблица 21. Структура инвестиционных (единовременных) затрат

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №№ | Инвестиционные затраты | Сумма руб. | % |
| 1 | Проектирование | 88 452 | 1,62 |
| 2 | Ремонтно-строительные работы | 1 471 470 | 26,95 |
| 3 | Монтаж инженерных систем и коммуникаций | 748 020 | 13,7 |
| 4 | Приобретение товаров (в объёме 3 мес. Планируемого товарооборота) | 989 898 | 18,13 |
| 5 | Строительные и отделочные материалы | 840878 | 15,4 |
| 6 | Торговое оборудование, мебель, бытовая техника и инвентарь | 836980 | 15,33 |
| 7 | Реклама, интерьер | 237 510 | 4,35 |
| 8 | Административно -хозяйственные расходы (включая регистрацию и предоплату по аренде) | 246 792 | 4,52 |
| Итого: | | 5460000 | 100 |

В отношении расходов по статье «Торговое оборудование, мебель, бытовая техника и инвентарь» составим дополнительно таблицу (22)

Таблица 22. Торговое оборудование, мебель, бытовая техника и инвентарь

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Характеристика | Кол-во | Цена, р. | Всего |
| Ноутбук | DELL INSPIRON 1525 (Pentium Dual-Core 600Mhz/15.4″/2048Mb/160.0Gb/DVD RW) | 1 | 37380 | 37380 |
| Принтер | HP Color LaserJet 2600n | 1 | 8600 | 8600 |
| Термотрансферный пресс | Insta HTP 221. Размер рабочей поверхности 381\*508мм, мощность 2200Ватт, габариты 1191\*943\*646, вес 63,7 кг. | 1 | 154500 | 154500 |
| Манекен | Торс мужской, торс женский, хром, Италия | 4 | 29000 | 116000 |
| Стойка для одежды | Напольная, хром, на 32 вешалки | 4 | 26000 | 104000 |
| Вешалки | Дерево | 60 | 1000 | 60000 |
| Напольное зеркало |  | 1 | 7500 | 7500 |
| Стол |  | 2 | 5000 | 10000 |
| Стул |  | 3 | 800 | 3200 |
| Стелаж |  | 2 | 10000 | 40000 |
| Диван |  | 1 | 4000 | 8000 |
| Прилавок |  | 4 | 5000 | 200000 |
| Вывеска |  | 1 | 20000 | 20000 |
| Светильник | Напольный | 3 | 9600 | 28800 |
| Аудиосистема | Creative, 2.0 | 1 | 8000 | 8000 |
| Огнетушитель |  | 1 | 10000 | 10000 |
| Кассовый аппарат |  | 1 | 15000 | 15000 |
| Фотоаппарат |  | 1 | 6000 | 6000 |
| Итого |  |  |  | 1282554 |

Для осуществления проекта необходимо 5460000 рублей. Источником получения средств является банк ВТБ 24 (ПАО), предоставляющий кредит в размере под 26% годовых.

Рассчитаем план погашения кредита (таблица 23). Данные представлены в таблице. По этим данным мы рассчитаемся за кредит в течение 1 года.

Таблица 23. План погашения кредита.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Кредит | 2,17% ежемесячных | Погашение кредита | Итого |
| 5460000 | 118482 | 290000 | 5868482 |
| 5007600 | 108664,9 | 290000 | 5406265 |
| 4555200 | 98847,84 | 290000 | 4944048 |
| 4102800 | 89030,76 | 290000 | 4481831 |
| 3650400 | 79213,68 | 290000 | 4019614 |
| 3198000 | 69396,6 | 290000 | 3557397 |
| 2745600 | 59579,52 | 290000 | 3095180 |
| 2293200 | 49762,44 | 290000 | 2632962 |
| 1840800 | 39945,36 | 290000 | 2170745 |
| 1388400 | 30128,28 | 290000 | 1708528 |
| 936000 | 20311,2 | 290000 | 1246311 |
| 483600 | 10494,12 | 310000 | 804094,1 |
| Всего | 773856,7 | 39935457 |  |

Соответственно, кредит будет погашен в течение первого года.

.8 Финансовый раздел

План капиталовложений дан выше в части 3.7. Иной деятельности, кроме текущей, не предусматривается, исходя из чего и ведутся расчёты.

Для расчета экономической эффективности воспользуемся методом дисконтирования и рассчитаем чистую текущую стоимость проекта и период окупаемости (ставка дисконтирования — 15 %). Экономический смысл ставки дисконтирования следующий: ее величина соответствует минимально приемлемой для инвестора норме дохода на капитал как правило, ставка привлечения депозитов в коммерческих банках. На данный момент она ниже 15 % (так как ставка дохода на капитал должна быть ниже учётной ставки, составляющей с января 15 %, разница и составляет банковскую прибыль).

Таблица 24. План прибылей и убытков

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели (данные в руб.) | 1 год | 2 год | 3 год | 4 год |
| Выручка | 28309440 | 29724912 | 31211158 | 32771716 |
| Поставки товаров | 10781560 | 11320638 | 11886670 | 12481004 |
| Издержки обращения, в том числе |  |  |  |  |
| Зарплата | 1703520 | 1788696 | 1878131 | 1972038 |
| Внебюдж. фонды | 606452 | 636774,6 | 668613,3 | 702044 |
| Электроэнергия | 47792 | 50181,6 | 52690,68 | 55325,21 |
| Тепло | 24976 | 26224,8 | 27536,04 | 28912,84 |
| Вода, | 19360 | 20328 | 21344,4 | 22411,62 |
| Арендная плата | 280800 | 294840 | 309582 | 325061,1 |
| Амортизация | 22464 | 23587,2 | 24766,56 | 26004,89 |
| % за кредит | 773857 |  |  |  |
| Основой долг по кредиту | 5460000 |  |  |  |
| Всего издержки обращения | 8939221 | 2840632 | 2982664 | 3131797,66 |
| ИТОГО затрат | 19720781 | 14161270 | 14869334 | 15612801 |
| Валовая прибыль | 8588659 | 15563642 | 16341824 | 17158915 |
| Налоги (общая система налогообложения) | 1717731,8 | 3112728,4 | 3268364,8 | 3431783 |
| Чистая прибыль | 6870927,2 | 12450913,6 | 13073459,2 | 13727132 |

Таблица 25. План денежных потоков

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | 1 год | 2 год | 3 год | 4 год |
| Продажи | 28309440 | 29724912 | 31211158 | 32771716 |
| ИТОГО приход | 28309440 | 29724912 | 31211158 | 32771716 |
| Закупки | 10781560 | 11320638 | 11886670 | 12481004 |
| Издержки обращения | 8939221 | 2840632 | 2982664 | 3131797,66 |
| ИТОГО расход | 19720781 | 14161270 | 14869334 | 15612801 |
| Валовая прибыль | 8588659 | 15563642 | 16341824 | 17158915 |
| Налоги (общая система налогообложения) | 1717731,8 | 3112728,4 | 3268364,8 | 3431783 |
| Чистая прибыль | 6870927,2 | 12450913,6 | 13073459,2 | 13727132 |

Срок окупаемости капиталовложений (РР) — это период от начального момента инвестирования до момента окупаемости.

Общая формула расчета показателя РР имеет вид:

, при котором ,

Где РР — срок окупаемости капиталовложений;

n — число периодов;

CFt — приток денежных средств в период t;

I0— величина исходных капиталовложений в исходный период.

По данным таблицы период окупаемости проекта (погашения кредита) = 1 год.

Данные расчета поступления планируемых денежных средств представлены в таблице 26.

Таблица 26. Расчет чистой текущей стоимости проекта (руб.)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № периода | Поступления денежных средств | Ставка дисконтирования 15% | Чистая текущая стоимость |
|  | -5460000 | 1 | -5460000 |
| 1 | 1146768 | 0,85 | 1349139 |
| 2 | 317520,8 | 0,85 | 373554,5 |
| 3 | 327337,9 | 0,85 | 385103,2 |
| 4 | 92261,52 | 0,85 | 108543,2 |
| 5 | 346972,1 | 0,85 | 408202,1 |
| 6 | -31900,4 | 0,85 | -37530,5 |
| 7 | 56080,44 | 0,85 | 65977,08 |
| 8 | 310791 | 0,85 | 365635,9 |
| 9 | 711169,7 | 0,85 | 836670,1 |
| 10 | 474221,3 | 0,85 | 557907,5 |
| 11 | 728931,8 | 0,85 | 857566,3 |
| 12 | 255148,9 | 0,85 | 300175,2 |
|  |  |  | 110944,1 |

Чистая текущая стоимость проекта = 110944,1 руб. по первому году. Это говорит о хорошей прибыльности проекта. Исходя из этого проект выгоден для использования при быстрой окупаемости инвестиций.

Рассмотрим основные финансовые показатели деятельности предприятия при планируемых объемам производства и установленных прогнозируемых затратах.

Совокупный доход = выручка — затраты, включаемые в себестоимость продукции.

Выплата налога: в течение текущего года вносят по одной трети с предполагаемого дохода на текущий год (до 15 июля, до 15 октября и до 15января).

Падение чистой прибыли в 4-ом, 7, 10, месяце обусловлено выплатой налога. Падение чистой прибыли в 6 и 8 месяце обусловлено снижением объемов продаж (летние месяцы).

Валовая прибыль, в общем, увеличивается вследствие увеличения объемов продаж. Но в летние месяцы она снижается, так как уменьшается объем продаж.

По результатам таблицы видно, что положительная чистая прибыль будет получена уже в первом месяце работы предприятия исходя из запланированных объемов производства и реализации товара.

Общие затраты в первом году составят 20411580 рублей. Выручка составила 24004000 рублей.

Чистая прибыль в первом году составила 3592420 рублей

Рентабельность проекта за 1 год работы составит

= Прибыль/Выручка

R = 3592420/20411580 = 0,176.

3.9 Риски и страхование

Реализация проекта всегда сопряжена с определенной долей риска. С развитием рыночных отношений бизнес осуществляется в условиях неопределенности и изменчивости как внешней, так и внутренней среды. Это значит, что постоянно возникает неясность в полезности ожидаемого конечного результата и, следовательно, возникает опасность непредвиденных потерь или неудач. Риск — это потенциальная возможность понести потери в виде дополнительных расходов сверх предусмотренных прогнозом, либо получение доходов ниже тех, которые были запланированы. Определим наиболее вероятные риски реализации проекта, ожидаемый уровень ущерба, методы нейтрализации рисков, проранжируем риски по вероятности возникновения, оценим ожидаемый размер убытков. Результаты занесем в таблицы. Общие определения уровней вероятности наступления риска адаптируются для каждого проекта. Можно применить различные шкалы, например, описательную, где наступление риска варьируется от «очень маленькая вероятность», до «очень высокая вероятность наступления риска», а также можно использовать цифровые значения от 0 до 1, которые будут характеризовать уровень наступления риска (например, 0,1 — низкий уровень, а 0,9 — очень высокий уровень).

Определение, характеристика и нейтрализация риска в бизнесе помогает понять потенциальному инвестору намерения и возможности предпринимателя по преодолению трудностей и рискованных ситуаций.

Заключение

Конечным звеном, которое завершает процесс продвижения товаров от производителя к потребителю, является розничная торговля — деятельность субъектов товарного рынка по продаже товаров и предоставлению дополнительных услуг непосредственно населению. В розничной торговле товары переходят из сферы обращения в сферу потребления, то есть становятся собственностью покупателя.

В нашей стране продажу товаров населению в основном осуществляют предприятия розничной торговли — владельцы объектов розничной торговли (магазинов, павильонов, киосков и др.). Розничной торговлей также занимаются промышленные и оптовые предприятия через сеть собственных фирменных магазинов и другие пункты продажи товаров, розничные рынки, предприятия общественного питания, предпринимателей и другие субъекты ведения хозяйства разных форм собственности.

Розничная торговая сеть составляет основу инфраструктуры товарного рынка и являет собой совокупность торговых и других предприятий, предпринимателей — владельцев объектов розничной торговли.

В 2014 г. наблюдалось падение выручки предприятия в сравнении с 2013 г. на 12,89%. Основными причина уменьшения выручки предприятия в 2014 году в сравнении с предыдущими годами стали снижение покупательской способности населения вследствие кризиса, а также рост конкуренции среди предприятий розничной торговли. Доля других доходов в общей структуре выручки незначительна.

Деятельность «ИП Матвеева Н.П.» в отчетном году является менее эффективной, о чем говорит снижение рентабельности деятельности с 5,40 % до 1,07% и снижение рентабельности продаж с 1,37 % до 0,29 %.

Сильными сторонами «ИП Матвеева Н.П.» можно назвать квалифицированный персонал, развитые договорные отношения с большим кругом поставщиков, хорошую репутацию компании.

Слабые стороны «ИП Матвеева Н.П.» — более высокий уровень затрат, чем у конкурентов по отрасли, недостаточная точность планирования объема продаж и закупок ввиду отсутствия возможности получения достоверной информации о сроках прихода на склад по предыдущим заказам, перебои с поставками дефицит кадров, отсутствие Интернет-сайта, снижение выручки и рентабельности деятельности.

Для разработки мероприятий по стимулированию продаж магазина «ИП Матвеева Н.П.» необходима система мероприятий:

. Мероприятия по физическому расширению рынка сбыта;

. Мероприятия по совершенствованию организации управления предприятием;

. Мероприятия по улучшению качества услуг;

. Мероприятия по разработке конкурентных стратегий;

. Мероприятия по усилению конкурентных преимуществ предприятия.

Планируемое предприятие — магазин женского белья и промышленных товаров повседневного спроса в г. Сестрорецке. Магазин начинает функционировать с июля 2015 года.

Магазины в зависимости от особенностей торговли подразделяются на: универсальные магазины — предприятия розничной торговли, реализующие универсальный ассортимент продовольственных и (или) непродовольственных товаров; специализированные магазины — предприятия розничной торговли, реализующие одну группу товаров или ее часть; а) магазины с комбинированным ассортиментом товаров — предприятия розничной торговли, реализующие несколько групп товаров, связанных общностью спроса и удовлетворяющих отдельные потребности; б) магазины со смешанным ассортиментом товаров — предприятия розничной торговли, реализующие отдельные виды продовольственных и непродовольственных товаров.

Общее руководство магазином промтоваров осуществляет директор, он же руководит планово-экономической работой, занимается подбором кадров и организует повышение их квалификации, обеспечивает охрану труда, технику безопасности и пожарную безопасность. Источники финансирования проекта: финансирование осуществляется за счет банковских средств (кредит на развитие бизнеса). Для реализации проекта будет взят кредит в банке ВТБ 24 (ПАО) на срок 1 год под 26 % годовых.

Затраты на реализацию проекта — 20411 580 руб.

Чистая прибыль за первый год составит 3592420 руб.

Период окупаемости проекта — 1 год. Чистый дисконтированный доход 110944,1 руб.

правовой конкурентоспособность бизнес инвестиционный

Литература

1.       Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. М.: Финансы и статистика, 2013 — 400 с.

.        Бригхэм Ю. Энциклопедия финансового менеджмента. — М.: РИАГС; ОАО «Изд-во «Экономика», 1998. — 814 с.

.        Буров В.П., Морошкин В.А., Новиков О.К. Бизнес-план: методика составления. М.: ЦИПКК, 2012. -224 с.

.        Дашков Л.П. Коммерция и технология торговли: учебник / Л.П. Дашков, В.К. Памбухчиянц. — 9-е изд., перераб. и доп. — М.: Дашков и К, 2013. — 700 с.

.        Ефимова О.В. Финансовый анализ. — 3-е изд., перераб. и доп. — М: Изд-во «Бухгалтерский учет», 2009.

.        Жариков В.В., Жариков В.Д. Управление финансами: Учеб. пособие. — Тамбов: Изд-вo Тамб. гoс. техн. ун-тa, 2002. — 80 с.

.        Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления. М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2013. — 320 с.

.        Иванов А.А., Мясникова В.В., «Общественное питание в России. Современное состояние. Гигиенические проблемы». Информационный сборник статистических и аналитических материалов /под ред. д.м.н., профессора Беляева Е.Н.- М. — ФЦГСЭН. 2012. — 124с.

.        Ивасенко А.Г., Никонова Я.И. Инвестиции: источники и методы финансирования. — М.: Омега-Л, 2009. — 261 с.

.        Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. — М.: Финансы и статистика, 2010. — 768 с.

.        Короткова Т.Л. Коммерческая деятельность: учебник / под ред. Н.К. Моисеевой. — М.: Финансы и статистика, 2012. — 416 с.

.        Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс.: Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. — 656 с.

.        Лихачева О.Н. Финансовое планирование на предприятии: Учебно-практическое пособие. — М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2012. — 264 с.

.        Лукасевич И.Я. Финансовый менеджмент. — М.: Эксмо, 2009. — 768 с.

.        Маслова Т.Д., Божук С.Г., Ковалик Л.Н. Маркетинг. — СПб.: Питер, 2004. — 400 с.

.        Памбухчиянц О.В. Организация коммерческой деятельности: учебник / О.В. Памбухчиянц. — М.: Дашков и К, 2011. — 448 с.

.        Панкратов Ф.Г. Коммерческая деятельность: учебник / Ф.Г. Панкратов. — М.: Маркетинг, 2011. — 503 с.

.        Пелих А.С. Бизнес-план или как организовать собственный бизнес. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: «Ось-89», 2003. — 96 с.

.        Половцева Ф.П. Коммерческая деятельность: учебник для вузов. — М.: ИНФРА-М, 2011. 248 с.

.        Просветов Г.И. Бизнес-планирование: Задачи и решения: Учебнометодическое пособие. — М.: Издательство РДЛ, 2005. — 208 с.

.        Стрекалова Н.Д. Бизнес-планирование: Учебное пособие. — СПб.: Питер, 2013. — 352 с.

.        Торговое дело: экономика, маркетинг, организация: учебник / под. общ. ред. проф. Л.А. Брагина и проф. Т.П. Данько. — М.: ИНФРА-М, 2012. — 560 с.

.        Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С., Негашев Е.В. Методика финансового анализа. — М.: «ИНФРА-М». 2010. -208 с.

.        Щуров С.А., Лихачева, О.Н. Долгосрочная и кратксрочная финансовая политика предприятия: Учеб. пособие / Под ред. И.Я. Лукасевича. — М.: Вузовский учебник, 2008. — 288 с.

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)  [Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)  [Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |