

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
**«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

# Хакасский технический институт - филиал ФГАОУ ВО «Сибирский федеральный университет»

# «Экономики и гуманитарные дисциплины»

## кафедра

УТВЕРЖДАЮ  
Зав.кафедройЭиГД  
Т.Б.Коняхина  
Подпись инициалы, фамилия

«          » 2021г

## **БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 Менеджмент

## Код - наименование дисциплины

## Стратегия развития предприятия розничной торговли на примере ООО «АУРУМ»

## тема работы

Руководитель \_\_\_\_\_ Е.Л.Прокопьева  
подпись, дата    должность, учётная степень инициалы, фамилия

Выпускник \_\_\_\_\_ Мальцев С.А.  
подпись, дата инициалы, фамилия

## Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме «Стратегия развития предприятия розничной торговли на примере ООО «АУРУМ»

## Консультанты по разделам:

## Теоретическая часть

Е.Л.Прокопьева

## наименование раздела

подпись, дата

инициалы, фамилия

## Аналитическая часть

Е.Л.Прокопьева

### наименование раздела

подпись, дата

инициалы, фамилия

## Проектная часть \_\_\_\_\_

Е.Л.Прокопьева

## наименование раздела

подпись, дата

инициалы, фамилия

## Нормоконтролер

Е.Л.Прокопьева

подпись, дата

инициалы, фамилия

**РЕФЕРАТ**  
**ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ**  
**в форме бакалаврской работы**

Тема выпускной квалификационной работы «Стратегия развития предприятия розничной торговли на примере ООО «АУРУМ»

ВКР выполнена на 61 страницах, с использованием 4 иллюстраций, 17 таблиц, 8 формул, 2 приложений, 39 использованных источников, 10 количества листов иллюстративного материала (слайдов).

Ключевые слова: материальные затраты, финансовый анализ, расчёт ликвидности, себестоимость, улучшение склада, оптимизация торговых точек.

Автор работы, гр. (з-76м)

С.А.Мальцев

подпись

инициалы, фамилия

Руководитель работы

Е.Л. Прокопьева.

подпись

инициалы, фамилия

Год защиты квалификационной работы - 2021

Цель данной работы является анализ финансовой деятельности предприятия и пути его развития.

Задачи:

- 1) рассчитать затраты на проведение предложенных мероприятий;
- 2) расчет экономической эффективности от внедрения данных мероприятий;
- 3) провести комплексное исследование состояния и развития выбранного объекта;
- 4) исследовать теоретические аспекты конкурентной позиции предприятия и методов ее оценки;

Актуальность темы исследования заключается в повышении социальной эффективности учреждения, для достижения социальных и общественно значимых целей.

-Эффективность данной работы «Стратегия развития предприятия розничной торговли на примере ООО «АУРУМ» обусловлена значимостью в деятельности предприятия в целом и планирование маркетинговых мероприятий обеспечивающих успех организации.

-Выводы, рекомендации: закрепить лидирующие позиции на рынке розничной торговли, внедрение разработанных мероприятий позволит, предприятию получить дополнительную прибыль оптимизируя затраты.

**SUMMARY**  
**GRADUATION THESIS**  
**Bachelor's thesis**

The theme of the graduation thesis «Retail Enterprise Strategy Development: OOO “AURUM”, a limited liability company under the laws of the Russian Federation».

The graduation thesis comprises 61 pages, 4 figures, 17 charts, 39 reference items, 10 visual aids (slides).

Keywords: material costs, financial analysis, liquidity calculation, cost price, warehouse improvement, optimization of trade points.

Author of research (Z-76M)

\_\_\_\_\_  
signature

S.A. Maltsev

initials, surname

Academic supervisor

\_\_\_\_\_  
signature

E.L. Prokopyeva

initials, surname

English language supervisor

\_\_\_\_\_  
signature

N.V.Chezybaeva

initials, surname

Graduation paper presentation date - 2021

Purpose of the research: to analyze financial activity of the enterprise under study and the ways of its development.

- Objectives:

- 1) to calculate costs for carrying out the proposed activities;
- 2) to calculate economic efficiency from the implementation of these measures;
- 3) to conduct comprehensive study of the financial position and development of the selected object;
- 4) to investigate theoretical aspects of the competitive position of the enterprise and methods of its assessment.

The relevance of the research is to increase the social performance of the enterprise, to achieve social and socially significant goals.

- The efficiency of the graduation paper: «Retail Enterprise Strategy Development of OOO “AURUM”» is due to the importance in the workflow of the enterprise as a whole and marketing activities planning that will ensure the success of the organization.

- Conclusion and recommendations: to consolidate the leading position in the retail market; the implementation of the developed measures will allow the company to receive additional profit, and optimize costs.

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО  
«Сибирский федеральный университет»  
институт  
«Экономика и гуманитарные дисциплины»  
кафедра

УТВЕРЖДАЮ  
Зав.кафедрой ЭиГД  
Т.Б. Коняхина  
Подпись инициалы, фамилия

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021г

**ЗАДАНИЕ**  
**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ**  
**в форме бакалаврской работы**

Студент Мальцев Сергей Александрович

фамилия, имя, отчество

Группа 3-76м. Направление 38.03.02 Менеджмент)

номер                    код                    наименование

Тема выпускной квалификационной работы. Стратегия развития предприятия розничной торговли на примере ООО «АУРУМ»

Утверждена приказом по институту № 235 от 16.04.2021

Руководитель ВКР Е.Л. Прокопьева, к.э.н. доцент кафедры «Экономика и гуманитарные дисциплины» ХТИ-филиал СФУ

инициалы, фамилия, должность, ученое звание и место работы

Исходные данные для ВКР Бухгалтерская отчётность и современная литература.

Перечень разделов ВКР Введение, Теоретическая часть 1 Теоретические основы разработки стратегий предприятий сетевой розничной торговли, аналитическая часть 2 анализ финансовой и хозяйственной деятельности ООО АУРУМ, проектная часть 3 разработка стратегии развития ООО АУРУМ, заключение, список использованных источников, приложения.

---

---

Перечень иллюстративного материала (слайдов) 1 Титульный лист, 2 Цели и задачи, 3 Общая характеристика стратегического управления, 4 Определение и классификации предприятий сетевой розничной торговли, 5 Особенности разработки стратегических направлений развития предприятия сетевой розничной торговли, 6 Объект и исследования организации ООО «АУРУМ», 7 Показатели финансовых результатов. Анализ бухгалтерского баланса, 8 Заключительная оценка деятельности предприятия, 9 Оценка уровня конкуренции и стратегические предложения направленные на развитие и улучшения работы ООО «АУРУМ», 10 Предполагаемые денежные затраты на проведение данных мероприятий.

---

---

Руководитель работы

Е.Л. Прокопьева.

Подпись

инициалы, фамилия

Задание принял к исполнению

С.А.Мальцев.

подпись

инициалы, фамилия

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021г.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	8
ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ СЕТЕВОЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ.....	10
1.1 Общая характеристика стратегического управления и классификации ...	10
1.2 Определение и классификации предприятий сетевой розничной торговли .....	21
1.3 Особенности разработки стратегических направлений развития предприятий сетевой розничной торговли.....	29
АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВОЙ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «АУРУМ».....	35
2.1 Характеристика предприятия .....	35
2.2 Анализ активов и пассивов .....	36
2.3 Анализ финансовых результатов и эффективности предприятия .....	39
2.4 Анализ ликвидности баланса .....	42
2.5 Анализ показателей эффективности .....	45
2.6 Заключительная оценка деятельности предприятия .....	47
ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ 3 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ООО «АУРУМ».....	48
3.1 Обоснованная оценка и разработка предложений по укреплению, конкурентной позиции предприятия.....	48
3.2 Предложения по выбору стратегических направлений развития и улучшения работы ООО «АУРУМ» .....	53
3.3 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	56
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	62
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	65
Приложения А - Г .....	69

## **ВВЕДЕНИЕ**

В современных условиях компании, осуществляя управленческую деятельность, прибегают к разработке и внедрению стратегических решений, среди которых внедрение процессного подхода имеет весомое значение. Данный вид стратегического решения позволяет предприятию получить новые ресурсы и возможности, что приводит к повышению эффективности деятельности за счет производства и реализации новой продукции.

Высокая степень интенсивности конкуренции и большое число зарубежных производителей на рынке особенно остро ставят вопросы о совершенствовании деятельности предприятия и разработке стратегических направлений его развития. Это, в свою очередь, приводит к необходимости постоянного отслеживания конкурентной позиции предприятия в рыночной среде, которая определяет разрабатываемую стратегию поведения на рынке. Таким образом, оценка конкурентной позиции предприятия является одним из важнейших моментов, определяющих успешность его работы.

Знание конкурентной позиции предприятия на рынке сбыта необходимо при разработке комплекса маркетинга выпускаемых товаров и для оптимального распределения ресурсов между различными стратегическими подразделениями предприятия.

Актуальность рассматриваемой темы состоит в том, что успешное ведение бизнеса невозможно представить без грамотно построенных бизнес-процессов, которые задают нужный темп развития предприятия. Бизнес-процессы определяются с целью выделения перспективного направления развития, решающего проблемы организации: конкурентоспособность, положение на рынке, производство, прибыль и прочее. Однако разработка бизнес-процессов – это весьма сложное и трудоёмкое занятие, требующее наличия определенной квалификации, опыта и знаний. В соответствии с этим, существует необходимость проведения детального анализа деятельности предприятия со всех сторон (внутренняя и внешняя среда), результаты которого позволяют оп-

ределить существующие возможности и угрозы, разработать перспективное направление развития и создать необходимые бизнес-процессы для её реализации, которые будут соответствовать всем критериям и гарантировать эффективность и положительность результата реализации.

Таким образом, актуальность темы заключается в том, что анализ процессов, существующих для успешного ведения бизнеса и выполнения основных функций предприятий с точки зрения их направленности.

В качестве объекта исследования выбрано предприятие ООО «АУРУМ». Предметом исследования в данной работе являются пути укрепления конкурентной позиции предприятия ООО «АУРУМ».

Цель работы – предложение системы мер для укрепления конкурентной позиции исследуемого предприятия.

Для достижения этой цели поставлены следующие задачи:

- исследовать теоретические аспекты конкурентной позиции предприятия и методов ее оценки;
- провести комплексное исследование состояния и развития выбранного объекта;
- на основе полученных результатов сформулировать и разработать мероприятия, направленные на повышение конкурентных преимуществ предприятия;

Структурно выпускная квалификационная работа представлена введением, тремя разделами, заключением, списком литературы и приложениями.

В заключении представлены общие выводы и предложения по результатам исследования.

# **ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАТЬ 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИЙ ПРЕДПРИЯТИЙ СЕТЕВОЙ И РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ**

## **1.1 Общая характеристика стратегического управления и классификации**

Под управлением вообще понимается деятельность по упорядочению процесса функционирования и развития естественных, технических, социальных объектов (общества в целом и его отдельных элементов - групп людей, формально или неформально объединенных в организации, отдельных индивидов).

Термин "стратегическое управление" был введен в обиход на стыке 60-70 г.г. для того, чтобы обозначить разницу между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемом на высшем уровне. Это было связано с изменениями в условиях ведения бизнеса, необходимостью переноса центра внимания высшего руководства на окружение, для того чтобы соответствующим образом реагировать на происходящие в нем изменения.

Теоретические основы управления предприятием имеют огромное значение для правильной организации его функционирования. Управление, как явление, требует разносторонних знаний, широкого набора личностных качеств, таких как предпринимчивость, новаторство, коммуникабельность, а также организаторских способностей, подкрепленных стратегическим мышлением и применением научно-исследовательского подхода.

Теория управления непрерывно развивается, что обусловлено изменением мировых тенденций в экономической, социальной и др. сферах. В соответствии с действующей теорией, «управление — это процесс принятия и реализации стратегических и тактических решений с заданной целью и с учетом факторов внешней среды и потенциальных возможностей системы».

Основными видами управления являются инновационный и персональный менеджмент, административное управление, финансовый менеджмент, производственный (хозяйственный) менеджмент и др. Одним из важнейших видов менеджмента является стратегический менеджмент (стратегическое

управление). Его роль особенно повышается в современных условиях, когда происходит формирование рыночных, конкурентных отношений в различных сферах хозяйственной жизни, когда возрастают неопределенность развития мировой экономики и от компаний требуется быстрое реагирование на изменения внешней среды. По мнению специалистов в области теории управления «стратегическое управление — это важнейший вид управленческого процесса в социально-экономической сфере. Суть стратегического управления состоит в определении приоритетной сферы хозяйственной деятельности с учетом факторов внешней среды и имеющихся ресурсов. Другими словами, стратегический менеджмент представляет собой процесс выбора приоритетных сегментов рынка и путей (средств) их достижения».

Существует большое количество определений понятия «стратегическое управление», которые приводятся западными авторитетными специалистами:

Классики стратегического менеджмента дают разные определения понятия «стратегическое управление». Дж. Хиггенс определяет «стратегическое управление как процесс управления с целью осуществления миссии организации посредством управления взаимодействием фирмы с ее окружением» [37]

Дж. Пирс и Р. Робертсон определяют «стратегическое управление как набор решений и действий по формированию и выполнению стратегии, разработанных для достижения целей деятельности фирмы»[38]

Стратегический менеджмент является основополагающим инструментом достижения успеха, целей и в глобальном смысле выживания организации в условиях конкуренции. Но в современной мире зачастую наблюдается отсутствие стратегической логики в действиях различных организаций, когда построение неграмотной стратегии или её отсутствие приводят к гибели или упадку. «Практика показывает, что лишь 5% существующих организаций разрабатывают стратегию, но именно они получают прибыль выше среднеотраслевой».

В теории стратегического управления большое внимание уделяется понятию «стратегия». На страницах книги «Современный менеджмент» российского ученого Ю.А Маленкова представлено следующее определение: «Стратегия

фирмы представляет собой научно обоснованный способ достижения и поддержания ею в долгосрочном периоде конкурентных преимуществ и высоких рыночных позиций, роста прибыли, эффективности и устойчивости развития на основе формирования и использования научно-технического потенциала, человеческого капитала и инноваций».

Можно выделить ряд определений стратегии, данных зарубежными учеными:

- Стратегия как «метод установления долгосрочных целей организации, программы ее действий и приоритетных направлений по размещению ресурсов» — А. Чандлер;
- Стратегия — «всеобъемлющая ориентация планов или действий, которая устанавливает критическое направление и управляет распределением ресурсов. Это фокус действий, представляющих собой «лучшую догадку» относительно того, что необходимо сделать для обеспечения долговременного процветания» — М. Фалмер;
- Стратегия «как способ реакции на внешние возможности и угрозы, внутренние сильные и слабые стороны. Стратегия как решение компромиссов в конкуренции. Суть стратегии состоит в том, чтобы выбрать то, от чего отказаться. Без компромиссов не было необходимости выбирать и, таким образом, не было необходимости в стратегии» — М. Портер;
- Стратегия «как детальный и всесторонний комплексный план, предназначенный для обеспечения исполнения миссии организации и достижения ее целей в долгосрочной перспективе» — М. Альберт и Ф. Хедоури;
- Суть «стратегии состоит в том, чтобы создавать конкурентные преимущества на завтра быстрее, чем конкуренты смогут сымитировать те, которыми вы обладаете сегодня» — Г. Хэмел и К.К. Прахалад.

Филипп Котлер определяет стратегию как концепцию: «стратегия в корпоративной практике — это интегрированная концепция, задача которой — обеспечить долгосрочное выживание путем активного взаимодействия с конку-

рентами с учетом их возможностей и исходящих от них угроз. Реализовать данную концепцию необходимо с учетом индивидуальных достоинств и недостатков».

Разработка стратегии компании является одним из основополагающих и важнейших условий эффективного развития и жизненного цикла компании. Но зачастую компании ограничиваются простейшей разработкой стратегии, то есть применяют ее в общем виде, не учитывая разнообразие подходов. Тем самым обедняясь стратегическое планирование компании в целом, теряя взаимосвязь с реальными условиями.

Существует большое множество видов стратегий, которые компания может применять для поставленных целей. Для ориентации среди них в стратегическом менеджменте используются различные классификации, которые позволяют упорядочить стратегии в целостную систему, позволяющую понимать их сущность. Среди них выделяют следующие классификации:

- Классификация по уровням управления компании;
- Классификация по типу развития;
- Классификация по видам деятельности компании.

По уровням управления компании стратегии разделяют на общекорпоративные, бизнес-стратегии и функциональные. Также следует учитывать стратегии команд и групп работников, так как, в первую очередь, успех разработки зависит именно от них. В диверсифицированной компании стратегии разрабатываются на четырех различных организационных уровнях:

*Первый уровень* — корпоративная стратегия, она же главная, описывает компанию, как единое целое, также является обязательной для каждого подразделения. Данная стратегия сохраняет эффективность развития компании и ее целостность. В ней описываются общие данные по компании. Одним словом, это синтез стратегий всех подразделений компании для достижения нового уровня.

*Второй уровень* — стратегии бизнес единиц (бизнес линий) — деловая стратегия. Такие стратегии приводятся в действие, когда компания владеет са-

мостоятельными видами бизнеса. Самостоятельная бизнес-единица (СБЕ) – компания внутри компании, которая осуществляет отдельный полный цикл самостоятельно, но с некоторыми ограничениями, установленными главной корпорацией. Стратегия таких единиц также разрабатывается с учетом главной стратегии компании.

*Третий уровень* — функциональные стратегии. Функция данных стратегий — обеспечение выполнения стратегий бизнес единиц и главной компании. Эти стратегии чаще всего классифицируют по функциональным подразделениям компании. Так же разрабатываются по видам деятельности:

- инвестиционная стратегия;
- стратегия маркетинга;
- финансовая стратегия;
- стратегия инноваций;
- стратегия производства;
- стратегия организационных изменений и др.

*Четвертый уровень* — стратегии команд и работников (операционная, линейная). Уровень руководителей подразделений организации или ее географически удаленных частей, например, филиалов. Значимость таких стратегий увеличивается в соответствии с развитием самоуправления и самоорганизации в компаниях и ответственность переносится на сетевые структуры команды, рабочих групп и на работников, реализующих стратегии.

Классификация стратегий по типу развития выделяет три стратегии — роста, стабилизации и защиты, сокращения. Но в современных условиях данный подход требует расширения границ с учетом создания и освоения новых стратегий.

### *1. Стратегии роста.*

Целью таких стратегий является расширение деятельности, увеличение активов, рост объемов инвестирования и т.д. Также стратегии могут быть различными по темпам роста (суперрост, умеренный, замедленный и др.).

Стратегия роста позволяет на основе показателей динамики роста фирмы (роста прибыли, продаж и т.д.) дать некоторые рекомендации по развитию бизнеса.

### *2. Стратегии стабилизации, защиты и выживания.*

Направлены на сохранение рыночной ниши, посредством поиска резервов, минимизации рисков. Для компаний, чьи позиции на рынке слабеют, вследствие каких-либо изменений в конкурентной среде, целесообразно использовать стратегию стабилизации, защиты и выживания, основная задача которой — это нахождение оптимальных, выгодных возможностей фирмы для удержания её на плаву в океане бизнеса.

### *3. Стратегии сокращения.*

Сведение к минимуму затрат, приводящих фирму к убытку. Полная реорганизации компании, изменения деятельности, стабилизация. В негативном исходе — уход с рынка.

Стратегические методы для реализаций стратегий развития:

- концентрация — рост объемов выпуска базовой продукции;
- интеграция — рост контроля компании над потребителями и поставщиками, путём создания компаний, производящих «сырьё» либо потребляющих данный вид продукции или услуг;
- диверсификация — различается как связанная, направленная на создание товаров или услуг аналогичных базовым и не связанная, суть которой заключается в создании товара, принципиально отличающегося от основной продукции;
- TQM- стратегия, в основе которой лежит качество выпускаемого продукта и услуг. В компании разрабатывается сложная система внутреннего планирования, контроля и регулирования качества продукции на всех этапах ее создания, от выбора поставщиков до поставок клиентам;
- репозиционирование — переход продукта в другой сегмент, посредством изменения его свойств, цены;

- реструктуризация — изменение внутренней среды компании с помощью удаления малорентабельных производств и избыточных звеньев в управлении;
- прекращение инвестиций — прекращение инвестирования в компанию и подготовка к продаже;
- слияние — объединение компаний, также эта стратегия нередко принимает характер поглощения и захвата другой компании;
- банкротство — выход из тяжелого финансового состояния с помощью отсрочки выплаты долгов через суд, замораживание выплат на определенный срок;

Классификация стратегий по направлениям деятельности компании выделяет следующие виды стратегий:

1. Стратегия выбора и развития технологий. Определяет тип используемых технологий, расчет потребностей в мощностях, конкурентоспособность, пути развития и совершенствования.
2. Ресурсная стратегия, инновационная стратегия, логистическая, маркетинговая, стратегия продаж, стратегия поддержания имиджа, финансовая стратегия и т.д. Такие стратегии нацелены на развитие внутреннего потенциала компании

Усложняющим фактором при классификации стратегий является то, что большинство стратегий не могут быть однозначно определены по одному из признаков. Так, Забелин П. В. и Моисеева Н. К. предлагают классифицировать стратегии всего по трем признакам:

- принадлежность к пяти основополагающим стратегиям достижения конкурентных преимуществ (глобальные стратегии);
- принадлежность к стратегиям управления портфелем сфер бизнеса (портфельные стратегии);
- принадлежность к стратегиям, применяемым в зависимости от внешних и внутренних условий (функциональные);

Существуют и другие подходы к классификации стратегий компаний.

М. Портер описал стратегии, относящиеся к конкурентным (рис. 1).



18

Рисунок 1.1 – Конкурентные стратегии М. Портера

«Чтобы компания могла приносить стабильный растущий доход, ей необходимо достичь лидерства в одной из трех областей: в продукте, в цене, или узкой рыночной нише» — так считал Майкл Портер [39]

Конкурентные стратегии по Портеру относятся к глобальным стратегиям и включают:

- стратегию лидерства по издержкам (минимизация издержек);
- стратегию дифференциации;
- стратегию фокусирования (фокус стратегия).

При выборе стратегия лидерства по издержкам компания уделяет внимание созданию мало затратного производства. Обычно компания имеет широкую сферу деятельности, что зачастую позволяет ей добиться лидерства в минимизации издержек. Источники минимизации издержек варьируются в зависимости от типа отрасли. Данную стратегию целесообразно применять, когда спрос на товары высоко эластичен и преобладает ценовая конкуренция.

Стратегия низких издержек особенно важна в следующих случаях:

- ценовая конкуренция среди продавцов особенно сильна;
- производимый в отрасли продукт стандартен;
- различия в цене для покупателя существенны;
- большинство покупателей используют продукт одинаковым образом;
- затраты покупателей на переключение с одного товара на другой низки;
- существует большое количество покупателей, имеющих серьезную силу для снижения цены.

Риски стратегии для достижения низких издержек: технологический прорыв конкурентов; простые пути копирования навыков лидера по издержкам; излишнее сосредоточение на снижении издержек и слепота в отношении других направлений; изменение предпочтения покупателя и пожелание товара лучшего качества; уязвимость замыкания в заданной технологии.

Логика стратегии дифференциации заключается в том, что компания нацелена на уникальное положение в индустрии, придавая продукту характеристики, которые будут высоко цениться потребителем и отличаться от товаров, предлагаемых конкурентами.

Применение стратегии дифференциации позволяет увеличить шансы на успех при не эластичном по цене спросе. Проблемы, которые возникают при реализации стратегии дифференциации: высокие затраты на имидж; появление товаров-имитаторов; ценовая конкуренция.

Стратегия фокусирования сосредотачивает обслуживание компаний на узком сегменте потребителей. И в рамках выбранного целевого сегмента компания борется за лидерство, хотя общих конкурентных преимуществ во всей отрасли у нее может не быть. Данная стратегия существует в двух видах — фокус на издержках и фокус на дифференциации.

Фокус-стратегия предполагает обслуживание относительно узкого сегмента потребителей, характеризующегося особыми потребностями. Наиболее успешно данная стратегия может реализовываться тогда, когда:

- существуют большие группы потребителей, потребности которых в товаре с значительно отличаются от среднестатистических;

- существуют относительно небольшие группы клиентов, имеющих нестандартные потребности, неудовлетворенные в должной мере;
- ресурсы организации малы и не дают возможности ей обслуживать большие группы потребителей.

При реализации данной стратегии могут возникать сложности, например:

- исчезновение различий в значимых параметрах товаров для целевого сегмента и рынка;
- падение цен и спроса на стандартизированную продукцию.

Помимо стратегий по Портеру сюда следует включить и другие конкурентные стратегии: стратегия инноваций и стратегия оперативного реагирования.

Стратегия инноваций предполагает создание совершенно новых инновационных продуктов или удовлетворение спроса на уже существующие определено новым способом.

Стратегия оперативного реагирования успешно реализуется посредством быстрого реагирования на изменения внешней среды. Организация бросает все силы на минимизацию времени адаптации к новым потребностям рынка.

Таблица 1.1 - Конкурентные стратегии и их особенности

Параметры стратегии	Минимизация издержек	Дифференциации	Фокусирования	Инновации	Оперативного реагирования
Основной источник конкурентных преимуществ	Низкая стоимость продукции	Отличие от продукции конкурента	Наличие уникальных свойств у продукта	Создание новой продукции и технологии	—

Продолжение таблицы 1.1

Параметры стратегии	Минимизация издержек	Дифференциации	Фокусирования	Инновации	Оперативного реагирования

Величина сегмента	Обширный	Обширный	Ограниченнnyy	Любая	Любая
Ширина продуктовой линии	Узкая	Широкая	Любая	Любая	Любая
Недостатки	Радикальное изменение технологий	Высокие затраты на имидж, появление имитаторов	Исчезновение узкого сегмента — переход к сильным конкурентам	Риск не достигнуть цели	—

Помимо общих стратегий, направленных на повышение конкурентоспособности, существуют классификации стратегий, определяющие изменение их масштабов. Например, стратегии развития бизнеса по Котлеру:

- стратегия концентрированного роста: усиление позиции на рынке; развитие рынка; развитие продукта;
- стратегия интегрированного роста: обратная вертикальная интеграция; вперед идущая вертикальная интеграция;
- стратегия диверсифицированного роста: центрированная диверсификация; горизонтальная диверсификация; конгломератовая диверсификация;
- стратегия сокращения: ликвидация; сбор урожая; сокращение расходов.
- стратегия стабильности — сосредоточение на существующих направлениях бизнеса и поддержка их;
- стратегия роста — увеличение организации, часто через проникновение и захват новых рынков (разновидностью стратегии роста является вертикальная и горизонтальная интеграция, которая, в частности, проявляется через поглощение, слияние, присоединение и создание совместных организаций);
- стратегия сокращения применяется в тех случаях, когда выживание организации находится под угрозой (разновидностью отмеченной стратегии являются: стратегия разворота — отказ от неэффективного использования ресурсов и поиск новой стратегии; стратегия отделения — продажа структурного

подразделения или выделение его в самостоятельную организацию; стратегия ликвидации — распродажа активов).

При этом для стратегического управления характерно, что не только фиксируется желаемое в будущем состояние организации, но и это является важнейшей задачей стратегического управления, вырабатывается способность реагировать на изменения в окружении, позволяющие достичь желаемых целей в будущем. Во-вторых, при нестратегности управления выработка программы действий начинается с анализа внутренних возможностей и ресурсов организации. При таком подходе все, что организация может определить на основе анализа своих внутренних возможностей, это то, какое количество продукта она может произвести и какие издержки при этом она может осуществить.

## **1.2 Определение и классификации предприятий сетевой розничной торговли**

Торговля подразделяется на оптовую и розничную. Основания для такой классификации содержатся в нормах гражданского и налогового законодательства. Отношения по договору розничной купли-продажи, не урегулированные Гражданским кодексом Российской Федерации, регламентируются Законом «О защите прав потребителей» и принятыми в соответствии с ним правовыми актами Правительства Российской Федерации. Исходя из содержания статей 492 и 506 Гражданского кодекса Российской Федерации (далее — ГК РФ), следует, что основным критерием, позволяющим отличить розничную торговлю от оптовой торговли, является конечная цель использования приобретаемого покупателем товара.

Существует большое количество определений термина розничная торговля, наиболее распространенное содержится в нормативно-правовых документах и звучит так: Розничная торговля — это вид торговой деятельности, связанный с приобретением и продажей товаров для использования их в личных, семейных, домашних и иных целях, не связанных с осуществлением предпринимательской деятельности.

В соответствии с Федеральным законом от 28.12.2009 № 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» для регулирования торговой деятельности используются следующие основные понятия:

- торговая деятельность (далее также — торговля) — вид предпринимательской деятельности, связанный с приобретением и продажей товаров;
- оптовая торговля — вид торговой деятельности, связанный с приобретением и продажей товаров для использования их в предпринимательской деятельности (в том числе для перепродажи) или в иных целях, не связанных с личным, семейным, домашним и иным подобным использованием;
- розничная торговля — вид торговой деятельности, связанный с приобретением и продажей товаров для использования их в личных, семейных, домашних и иных целях, не связанных с осуществлением предпринимательской деятельности;
- торговый объект — здание или часть здания, строение или часть строения, сооружение или часть сооружения, специально оснащенные оборудованием, предназначенным и используемым для выкладки, демонстрации товаров, обслуживания покупателей и проведения денежных расчетов с покупателями при продаже товаров;
- стационарный торговый объект — торговый объект, представляющий собой здание или часть здания, строение или часть строения, прочно связанные фундаментом такого здания, строения с землей и подключенные (технологически присоединенные) к сетям инженерно-технического обеспечения;(в ред. Федерального закона от 30.12.2012 N 318-ФЗ)
- нестационарный торговый объект — торговый объект, представляющий собой временное сооружение или временную конструкцию, не связанные прочно с земельным участком вне зависимости от наличия или отсутствия подключения (технологического присоединения) к сетям инженерно-технического обеспечения, в том числе передвижное сооружение;

- площадь торгового объекта — помещение, предназначенное для выкладки, демонстрации товаров, обслуживания покупателей и проведения денежных расчетов с покупателями при продаже товаров, прохода покупателей;

Функции розничной торговли можно классифицировать в зависимости от объекта влияния:

*Функции, приносящие выгоду для государства:*

- Привлечение иностранных инвестиций;
- Развитие региональной инфраструктуры.

*Функции, играющие роль для потребителей:*

• За счет большого числа предприятий розничной торговли происходит удовлетворение потребности конечного покупателя по месту его жительства или работы. При этом большие объемы поставок от поставщика делятся на мелкие порции товара, соответствующие желаниям и потребностям конечного покупателя;

- Через розничную торговлю производитель получает информацию о спросе на товар, являясь наиболее чувствительным индикатором регулирования объемов производства;
- Реализация товара производителя;
- Через розничную торговлю происходит освоение новых рынков и осуществляется продвижение новых товаров;
- Розничная торговля выполняет рекламные функции товара производителя.

*Розничные предприятия выполняют ряд функций, увеличивающих ценность продаваемых ими товаров и услуг:*

- Обеспечение определенного ассортимента товаров и услуг;
- Дробление поступающих партий товаров;
- Хранение запасов;
- Обеспечение сервиса.

Все эти действия составляют от 20 до 50% стоимости продаваемых в розницу товаров.

Розничная торговля классифицируется в зависимости от особенностей торгового обслуживания покупателей и наличия торгового помещения:

- розничная торговля через стационарную сеть;
- розничная торговля через передвижную торговую сеть;
- розничная торговля по почте, через Интернет-магазин (рассылка товаров по заказам).

Розничная торговля может осуществляться и в различных формах, например, продажа товаров с обслуживанием покупателей на торговом объекте (в месте продажи товаров), продажа товаров по образцам, продажа товаров длительного пользования в кредит и другое.

Однако специализированные магазины имеют ряд преимуществ перед универсальными, комбинированными и смешанными. Они серьезно работают с одной товарной группой, что сокращает количество персонала и упрощает процесс оформления бумажной документации, тесно взаимодействуют с поставщиками, обеспечивая скидки на товары.

В перспективе количество специализированных магазинов должно увеличиваться. Особенно это касается таких магазинов, в которых реализуются товары редкого спроса.

Классификация предприятий розничной торговли по формам торгового обслуживания:

Торговое обслуживание – деятельность продавца при непосредственном взаимодействии с покупателем, направленная на удовлетворение потребностей покупателя в процессе приобретения товара и/или услуги.

Форма торгового обслуживания включает *особенности торгово-технологического процесса*. К ним относятся:

- методы продажи товаров;
- дополнительные услуги;

- персональные методы продажи.

Классификация предприятий розничной торговли по методам продажи

*В магазине различают следующие методы продажи товаров:*

- индивидуальное обслуживание покупателей или продажа товаров через прилавок (традиционный метод продажи);
  - открытая выкладка товаров;
  - продажа товаров по образцам или каталогам;
  - продажа товаров по предварительным заказам;
  - продажа методом самообслуживания.

Продажа товаров с индивидуальным обслуживанием покупателей представляет собой метод продажи, при котором все основные операции по обслуживанию и осуществляются при участии продавца.

Продажа товаров по образцам предусматривает выкладку образцов в торговом зале и самостоятельное ознакомление с ними покупателей. Обычно этот метод применяется при продаже технически сложных и крупногабаритных товаров, например, радиотоваров, электротоваров, мебели.

Разновидностью этого метода является продажа товаров по каталогам, когда вместо натуральных образцов товаров прилагается каталог их фотографий с описанием вариантов.

Торговля попредварительным заказам удобна для покупателей, так как позволяет им сэкономить время на покупку товаров. Заказы могут быть приняты в любом удобном для покупателя месте.

– Продажа товаров при полном самообслуживании покупателей:

В магазинах самообслуживания функции персонала сводятся к консультации покупателей, выкладке товаров, контролю, выполнению расчетных операций.

Персональные методы продажи растут и в большинстве развивающихся стран мира. За 1990 г. в 17 странах Европы и Азии статистика одних только заказов по почте возросла на 60,6млрд. долл. в сравнении со 151 млрд. долл. в

США и Канаде. В России также наблюдается рост персональных методов продажи, особенно заказов по телефону.

Прямой продажей называется любая форма личного контакта продавца и покупателя за пределами стационарной точки торговли, часто на дому у покупателей, например, с привлечением торговых агентов. Таким методом продается, например, косметика и парфюмерия компании Avon.

Прямой маркетинг отличается от прямых продаж тем, что непосредственный контакт с покупателем организуется с помощью средств информации, а не торгового персонала. В качестве источников информации используются рекламные объявления, каталоги, почтовые отправления.

Электронный маркетинг особая форма прямого маркетинга, осуществляется с помощью электронных информационных средств. Включает в себя:

- продажу товаров по телефону;
- продажу товаров по электронным каналам;
- продажу в электронном магазине и др.

Продажа товаров по телефону осуществляется с помощью активных исходящих звонков и последующей устной презентацией товара.

Торговля по электронным каналам имеет несколько разновидностей, но осуществляется так или иначе с использованием компьютерной сети. Сюда относится продажа через Интернет и электронную почту. Перспективой для будущей торговли является идея создания электронного магазина-склада.

*Дискаунты* – это универсальные магазины, работающие по методу самообслуживания и реализующие в основном продовольственные и частично непродовольственные товары повседневного спроса по низким ценам. Торговая площадь этих магазинов в среднем составляет 600 кв. м, хотя известны магазины с площадью до 3000 кв. м. Низкие цены в дискантах обеспечиваются за счет минимизации расходов на обслуживание, невысокого качества оборудования, дешевой отделки магазинов. Характерная деталь дискантов — отсутствие в торговом зале продавцов. Функцию информирования покупателей выполняют

ценники, которые являются одним из важнейших элементов системы организации торговли.

Магазины «*Кэш энд кэрри*» предназначены для мелких перекупщиков. Особенностью этих магазинов является совмещение в одном помещении склада и торгового зала, товар выложен на стеллажах большими партиями. Покупатель, проходя с тележкой мимо стеллажей, отбирает товар и оплачивает его при выходе из магазина в едином узле расчета.

Комиссионные магазины реализуют непродовольственные товары, в том числе с потерянным товарным видом. Владелец товара, сдавший его в магазин, получает заранее оговоренный процент от его стоимости после реализации; стоимость товара устанавливается с согласия продавца. Сегодня количество комиссионных магазинов в России неуклонно возрастает.

Магазины «*Секондхэнд*» реализуют совсем дешевые непродовольственные товары. Такие магазины особенно распространены на Западе и начинают распространяться и в России.

Магазины «*Бутики*» реализуют модные товары (одежду) или товары редкого спроса (изысканное вино) по высоким ценам.

– Классификация предприятий розничной торговли по форматам:

Основными форматами предприятий розничной торговли по торговой площади являются:

- мини-маркеты – от 90 до 400 м<sup>2</sup>;
- универсамы, супермаркеты, дискаунтеры – от 400 до 3000 м<sup>2</sup>;
- гипермаркеты – свыше 3000 м<sup>2</sup>.

1. Гипермаркет, согласно Национальному стандарту РФ ГОСТР51773-2009 «Услуги торговли. Классификация предприятий торговли» (утв. приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 15 декабря 2009 г. № 771-ст) – это предприятие розничной торговли с торговой площадью от 5000 м<sup>2</sup>, реализующее продовольственные и непродовольственные товары универсального ассортимента преимущественно по форме самообслуживания

2. Супермаркет — это предприятие розничной торговли, реализующее продовольственные товары универсального ассортимента и непродовольственные товары частого спроса преимущественно по форме самообслуживания, торговой площадью от 400 м<sup>2</sup>.

3. Дискаунтер — магазин типа супермаркет (универсам) эконом-класса с площадью торгового зала от 250 м<sup>2</sup>, в котором осуществляют продажу ограниченного ассортимента продовольственных и непродовольственных товаров повседневного спроса по ценам ниже среднерыночных преимущественно по методу самообслуживания.

4. Универмаг — магазин с совокупной площадью торговых залов от 3500 м<sup>2</sup> в городском населенном пункте и от 650 м<sup>2</sup> в сельском населенном пункте, в котором осуществляют продажу непродовольственных товаров универсального ассортимента. Располагаются универмаги обычно в отдельно стоящих зданиях или торговых центрах.

5. Интернет-магазин — часть торгового предприятия или торговая организация, предназначенная для предоставления покупателю посредством сети Интернет сведений, необходимых при совершении покупки, в том числе об ассортименте товаров, ценах, продавце, способах и условиях оплаты и доставки, для приема от покупателей посредством сети Интернет сообщений о намерении приобрести товары, а также для обеспечения возможности доставки товаров продавцом либо его подрядчиком по указанному покупателем адресу либо до пункта самовывоза.

Торговые предприятия могут существовать в виде самостоятельных единиц и в виде различных объединений.

Торговое объединение — добровольное объединение, созданное торговыми предприятиями, сохраняющими свою самостоятельность и права юридического лица, для координации предпринимательской деятельности, представления и защиты общих имущественных интересов и являющееся некоммерческой организацией. В рамках акционерного общества централизованы основные, общие для его учредителей функции — закупка товаров и снабжение ими мага-

зинов, ведение учета хозяйственной деятельности, подготовка кадров, юридическое обслуживание. Вместе с тем за магазинами сохранено право осуществлять самостоятельные товарные сделки. Заработная плата работникам магазинов начисляется в зависимости от результатов деятельности каждого конкретного предприятия. Акционерное общество выделяет значительные средства на реконструкцию, оборудование магазинов и поддерживает их в надлежащем состоянии.

В наше время розничная торговля находится на перепутье. С одной стороны, она переживает период взлета, примером этого может послужить первая и крупнейшая во всем мире американская розничная компания, держащая магазины в 27 странах мира и имеющая 10% выручки от мирового рынка розничных сетей- Walmart. С другой стороны, розничные торговцы сталкиваются с многочисленными проблемами, из-за большой конкуренции в этой сфере. А также, управленцы забывают о своем предназначении — создавать максимально благоприятную среду для потребителей — в погоне за лидирующей позицией на рынке. Любой розничной фирме, желающей процветать долгое время, необходимы хороший стратегический план и умение приспосабливаться к переменам.

Розничная торговля является неотъемлемой частью мировой экономики. Занятость в сфере розничной торговли, объем продаж занимают большой процент. А тенденции в розничной торговле зеркально отражают экономическую ситуацию в стране.

### **1.3 Особенности разработки стратегических направлений развития предприятий сетевой розничной торговли**

Как было отмечено ранее, стратегия- это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.

Стратегия выбирается с учетом:

- конкурентной позиции фирмы в данной стратегической зоне хозяйствования;
- перспектив развития самой стратегической зоны хозяйствования;
- в некоторых случаях с учетом технологии, которой располагает фирма.

Существует два противоположных взгляда на понимание стратегии. В первом случае стратегия — это конкретный долгосрочный план достижения некоторой цели, а выработка стратегии — это процесс нахождения некоторой цели и составление долгосрочного плана. Такой подход основывается на том, что все возникающие изменения предсказуемы, происходящие в среде процессы носят детерминированный характер и поддаются полному контролю и управлению.

Во втором случае под стратегией понимается долгосрочное качественно направление развития предприятия, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы внутрипроизводственных отношений, а также позиций предприятия в окружающей среде.

Так стратегию можно охарактеризовать как выбранное направление деятельности, которое должно привести организацию к достижению поставленных целей. В стратегическом планировании направление деятельности выбирается обычно по результатам стратегического анализа, в частности по результатам SWOT-анализа компании.

Стратегия розничной торговли (retail strategy) — это общий план, в соответствии с которым розничная фирма осуществляет свою деятельность. Стратегия формирует способы достижения поставленных целей с помощью имеющихся ресурсов. Она определяет, на каких целевых покупателей будет сфокусировано внимание розничного торговца, какие товары и услуги он будет предлагать и какими способами он будет добиваться преимущества перед конкурентами в долгосрочном периоде. Отличным примером успешной стратегии является стратегия международного торговца LandsEnd.

В настоящее время компания Lands' End – это настоящий гигант розничной торговли. Ее годовой объем продаж (включая заказы по почте и телефону, торговлю в традиционных магазинах и Web) составляет 1,4 миллиарда долларов. Компания имеет филиалы в Германии, Великобритании и Японии; она поставляет товары в 175 стран мира. Ежегодно компания Lands' End рассыпает 250 миллионов экземпляров каталогов, а на ее Web-сайте регистрируется 16 миллионов посещений в год. За 1998-1999 годы продажи в онлайновом режиме увеличились более чем в три раза. Lands' End имеет 1100 телефонных линий и ежедневно обрабатывает до 50 тысяч телефонных звонков (а в декабре эта цифра достигает 100 тысяч). Площадь центра распределения компании в штате Висконсин равна размеру 16 футбольных полей.

Можно проследить стратегии Lands' End, которые привели её к успеху. На протяжении всей своей, теперь уже почти 40-летней истории, в периоды взлетов и падений, с которыми неминуемо сталкивается любая розничная фирма, Lands' End неизменно придерживалась своей последовательной и дальновидной стратегии, ориентированной в первую очередь на потребителей, — стратегии, которая проложила ее путь к успеху на долгую перспективу. Основные пункты стратегии успеха Lands' End:

- Цели, связанные с ростом. Фирма стремится к тому, чтобы ее ежегодные темпы роста в долгосрочной перспективе составляли 10-15%. Чтобы достичь этой цели, компания пытается обеспечить больший объем продаж за счет уже имеющихся у нее клиентов, а также привлечь дополнительных клиентов из своей базы данных, — тех, которые за последние три года не совершали покупок в фирме Lands' End. Компания надеется еще расширить свои операции за рубежом и ускоренными темпами переходить к торговле в онлайновом режиме.

- Ориентация на основной рынок. Компания в основном ориентируется на потребителей в возрасте от 35 до 64 лет, средний семейный доход которых составляет примерно 55 тысяч долларов. Около 70% клиентов фирмы Lands' End – это специалисты-профессионалы или менеджеры.

- Исключительное качество обслуживания клиентов. Компания гордится тем, что обеспечивает своим клиентам обслуживание по самому высокому разряду.

Сотрудники компании быстро отвечают на звонки, в наличии есть практически все товары, большинство заказов выполняется в течение двух суток. Торговые работники, нанятые на работу в компанию Lands' End, проходят 80-часовые курсы обучения, а впоследствии регулярно посещают специально организуемые тренинги. Брюки подрубаются бесплатно, а утерянные пуговицы заменяются – также бесплатно. Фирма Lands' End дает самую простую и самую исчерпывающую гарантию в данной отрасли: – «гарантируется и точка». Покупатели могут вернуть покупку в любой момент и по любой причине

- Особый имидж компании. В отличие от других компаний, торгующих по почтовым заказам и демонстрирующих покупателям фотографии товаров, их краткие описания и цены, фирма Lands' End добавляет подробную характеристику товара. Кроме того, в каталоги товаров фирмы Lands' End включены небольшие рассказы известных писателей, таких как Элмор Леонард (Elmore Leonard). Формулировка гарантии фирмы Lands' End (наряду с телефонным номером) приводится в каждом каталоге, а также на Web-сайте компании. Операторы компании, работают на телефонных линиях круглосуточно и круглогодично. Эти операторы предоставляют всю необходимую информацию, отвечают на вопросы и принимают заказы.

- Отношения со служащими. Lands' End входит в число – 100 компаний, обеспечивающих самые благоприятные условия своим работникам (по классификации журнала Fortune).

- Интенсивное продвижение. Компания рассыпает потребителям свои новые каталоги с периодичностью, составляющей несколько недель. Помимо каталогов общего характера, компания выпускает специализированные каталоги, рассчитанные на более узкие сегменты рынка или предназначенные для устранения сезонных колебаний. Это позволяет также сократить затраты на каталоги

и их рассылку. Свою рекламу компания размещает в газетах и журналах, а ее Web-сайт рекламируется по телевидению.

Отсутствие планирования в розничной торговле порождает ряд проблем, связанных с появлением трудностей и упущенными возможностями:

- Неудовлетворенность клиентов, что влечет за собой потерю всей целевой аудитории;
- Неспособность использовать потенциал динамично развивающегося розничного сегмента;
- Отсутствие внешнего анализа, как неспособность реагировать на стратегические действия конкурентов;
- Потеря имиджа компании.

Отсутствие налаженных каналов поставок из-за слабой позиции на рынке.

Из вышесказанного следует, что отсутствие стратегического планирования на розничном предприятии влечет за собой такие основополагающие для компании проблемы. Однако, планирование не может гарантировать абсолютный успех, но делает компанию менее уязвимой перед изменениями на рынке.

Для розничной компании следует разработать структуру управления, исходя из особенностей тенденций розничного рынка (рисунок 2).

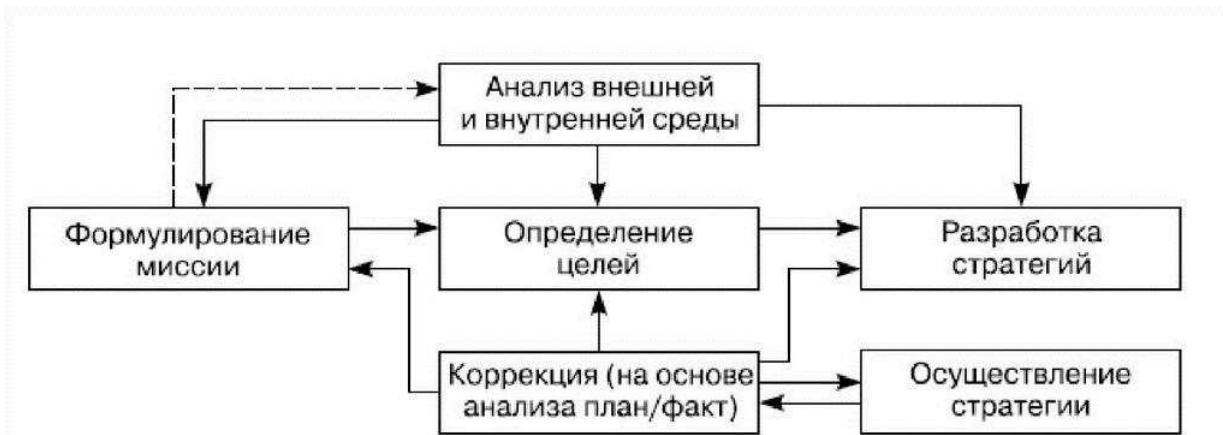


Рисунок 1.2 - Процесс стратегического управления в сетевой компании  
розничной торговли

Следует отметить, что данная модель разработана для существующей на розничном рынке компании. А также как цели, так и стратегии могут быть

взаимосвязаны, т.е. розничный торговец имеет возможность рассматривать обе цели и добиваться их с помощью любой или сразу нескольких предложенных стратегий.

Говоря о стратегиях в розничной торговле, необходимо рассматривать одновременно, как потребителей, так и конкурентов. Стратегии должны быть ориентированы на целевой сегмент, тем самым повышая конкурентоспособность компании.

Этапы планирования и реализации стратегии предприятий розничной торговли взаимозависимы. Чаще всего фирма начинает процесс планирования с постановки целей, опираясь на миссию. Процесс детализируется и становится все более конкретным по мере прояснения тех или иных возможностей, а также их вероятных результатов.

# АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 2АНАЛИЗ ФИНАНСОВОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «АУРУМ»

## 2.1 Характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «АУРУМ» является коммерческой организацией, имеет обособленное имущество, самостоятельный баланс.

Место нахождение город Абакан ул. Аскизкая 158.

Основной целью является деятельность предприятия получения прибыли.

Предмет деятельности предприятия является обеспечением торговых магазинов продуктами питания.

Основным видом деятельности предприятия – это закупка большого объема товара у оптовых компаний таких как «МЭТРО КЭШЭН КЭРИ» которая является одной из ведущий продуктовой компанией в мире. Однако основной вид деятельности нуждается в обслуживании и выполнения комплекса вспомогательных работ.

На предприятии ООО «АУРУМ» используется линейно функциональная организационная структура управления. Эта структура наиболее оптимальна для ООО «АУРУМ». Организационная структура предприятия представлена на рисунке 2.1.

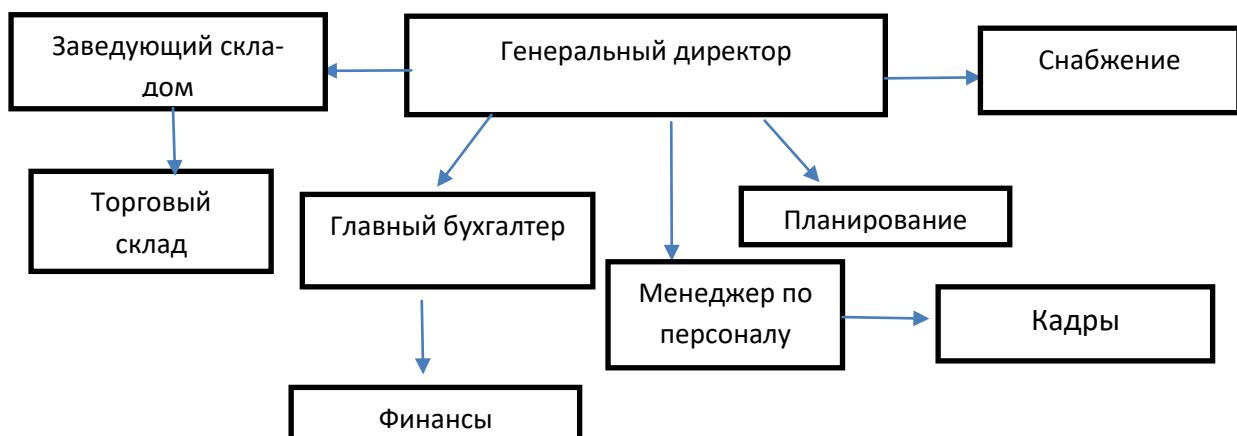


Рисунок 2.1 – Организационная структура предприятия.

Данный рисунок отражает структуру, которая характеризуется тем, что во главе находится руководитель - единонаучальник, наделенный всеми полномочиями, осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и опосредующий в своих руках все функции управления.

Такая структура управления является логически более стройной и формально определенной, но вместе с тем и менее гибкой. Распределение должностных обязанностей осуществлено таким образом, чтобы каждый служащий был максимально нацелен на выполнение производственных задач организации.

## 2.2 Анализ активов и пассивов

Проведем анализ активов предприятия. Внеоборотные активы на предприятии отсутствуют.

Таблица 2.1 - Агрегированный аналитический баланс за 2019 г.

АКТИВ	Сумма, тыс. руб.	%	ПАССИВ	Сумма, тыс. руб.	%
Внеоборотные активы	-	-	Собственный капитал	-	-
Оборотные активы	941	100	Заемный ка- питал	941	100
Итого:	941	100	Итого:	941	100

Отрицательная величина собственного капитала — тревожный сигнал, означающий отсутствие у компании собственных средств и ее полную зависимость от источников внешнего финансирования.

Так как предприятие занимается не производством, а розничной торговлей ситуация с отсутствием внеоборотных активов вполне может быть оправдана.

Таблица 2.2 - Показатели структуры и динамики активов

Показатели	2018		2019		Отклонения	
	Сумма, тыс.руб.	%	Сумма, тыс.руб.	%	Сумма, тыс.руб.	%
Всего активов	59	100	941	100	882	59,49
Внеоборотные активы	-	-	-	-	-	-
Оборотные активы	59	100	941	100	882	59,49
Из них: материальные	59	100	941	100	882	59,49
финансовые	-	-	-	-	-	-

По сравнению с 2018 годом число оборотных активов увеличилось в 2019 году на 882 тыс.руб. (в относительном отклонении – на 59,49%). На данное изменение повлияло появление запасов на предприятии (454 тыс.руб), а также рост дебиторской задолженности на 242 тыс.руб, и в наименьшей степени рост денежных средств (на 186 тыс.руб).

1. Рост величины запасов говорит о том, что на складе предприятия имеются не переданные покупателям товары, что негативно влияет на эффективность деятельности, так как товар не должен долго залеживаться на складе, он теряет свои свойства и первостепенные качества.

2. Рост дебиторской задолженности говорит о том, что у предприятия есть и растет непогашенная задолженность от покупателей, это говорит о том, что покупатели либо не рассчитываются сразу за товар, либо берут отсрочку платежа на неопределенный срок, что также негативно оказывается на финансовом положении. Для устранения данной проблемы предлагается либо сменить контрагентов, либо пересмотреть условия договора, а именно порядок и сроки оплаты за товары.

3. Рост денежных средств, благоприятно влияет на финансовое положение предприятие, что говорит о том, что предприятие работает в правильном направлении, увеличиваются продажи, бизнес расширяется.

Таблица 2.3 Показатели структуры и динамики текущих активов

Данные таблицы показывают, что сумма оборотные активов выросла на 882 тыс. руб., на это повлияли следующие изменения:

- в 2019 году у предприятия появились производственные запасы на сумму 454 тыс. руб.;
- величина дебиторской задолженности в 2019 году увеличилась на 242 тыс. руб. по сравнению с 2018 годом;
- увеличился показатель денежных средств на 186 тыс. руб. по сравнению с 2018 годом.

Проведем анализ пассивов предприятия.

Таблица 2.3- Показатели структуры и динамики пассивов

Показатели	2018		2019		Отклонения	
	Сумма, тыс.руб.	%	Сумма, тыс.руб.	%	Сумма, тыс.руб.	%
Всего источни- ков:	(59)	100	941	100	882	59,49
В том числе: Уставный капи- тал	-	-	160	-	160	100
Непокрытый убыток	(3162)	-	(949)	-	-2 213	-69,99
заемных	3103	-	1730	-	-1 373	-44,25
Из них: долго- срочных	2767	89,17	-	-	-2767	-100
Краткосрочных	336	10,83	1730	100	1 394	414,88

Согласно балансу предприятия в 2019 году наблюдается наличие уставного капитала в величине 160 тыс. руб. что свидетельствует о деловой активности предприятия и упрочнение его позиции на рынке. Наличие уставного капитала говорит о том, что собственник предприятия инвестирует сумму средств, для начала уставной деятельности.

Если рассматривать долгосрочные обязательства видно, что в балансе за 2019 год отсутствует заёмные средства, хотя в 2018 году они составляли 2 767 тыс. руб. Снижение долгосрочных обязательств, свидетельствует о стабилизации текущей деятельности предприятия и возможности хозяйствовать без

влияния займодателей. Также это говорит о правильном распределение прибыли предприятия и устойчивом финансовом положении.

Сравнивая, кредиторскую задолженность в 2019 году наблюдается ее увеличение на 1394 тыс. руб. Рост задолженности хозяйствующего субъекта перед своими кредиторами свидетельствует об увеличении зависимости предприятия от заемных средств и ухудшении финансового положения и в целом носит негативный характер.

В целом на предприятии в 2019 году произошло увеличение валюты баланса по сравнению с 2018 годом на 882 тыс. руб. Между активом и пассивом баланса существует взаимосвязь. Каждая статья актива имеет свои источники финансирования.

Итог баланса носит название валюты баланса и показывает ориентировочную сумму средств, находящихся в распоряжении предприятия.

Оценка изменения валюты баланса на начало и конец отчетного периода дает возможность определить рост или снижение в абсолютном выражении. Увеличение валюты баланса обычно свидетельствует о росте производственных возможностей предприятия.

Увеличение валюты баланса может быть вызвано:

- 1) расширением объемов производства;
- 2) переоценкой основных средств;
- 3) инфляционными процессами (стоимость запасов неоправданно возрастает по мере закупок по большей и большей цене);
- 4) удлинения сроков расчетов с дебиторами и проч.

## **2.3 Анализ финансовых результатов и эффективности предприятия**

Проведем анализ финансовых результатов и эффективности предприятия. Что бы определить наиболее рациональные способы использования ресурсов на предприятии.

Таблица 2.4 - Показатели обеспеченности материальных активов источниками финансирования

№ п/п	Показатели	2018 год, тыс.руб.	2019 год, тыс.руб.	Отклонения тыс.руб.
1	Собственный капитал	-	160	160
2	Внеоборотные активы	-	-	-
3	Собственные оборотные средства (стр.1-стр.2)	-	160	160
4	Долгосрочные пассивы	2 767	-	-
5	Собственные и долго- срочные источники (стр.3+стр.4)	2 767	160	- 2 607
6	Краткосрочные кредиты и займы	336	1 730	1 394
7	Общая величина основ- ных источников (стр.5+стр.6)	3 103	1 890	-1 213
8	Общая величина запасов и затрат	-	454	454
9	Излишек (+) или недоста- ток (-) СОС (стр.3+стр.8)	-	+454	454
10	Излишек (+) или недоста- ток (-) собственных и дол- госрочных источников (стр.5-стр.8)	+2 767	-294	-3 061
11	Излишек или недостаток общей величины основ- ных источников (стр.7- стр.8)	+ 3 103	+1 436	-1 667

Анализируя данные таблицы 2.5 видно, что у предприятия в 2019 году отсутствуют внеоборотные активы. В 2019 году величина собственного капитала составила 160 тыс.руб., хотя в 2018 году собственный капитал у предприятия отсутствовал.

В 2019 году у предприятия отсутствуют долгосрочные пассивы, хотя в 2018 году они составляли 2 767 тыс.руб.

Общая величина основных источников в 2019 году снизилась на 1 213 тыс.

Общая величина запасов и затрат в 2019 году составила 454 тыс.руб., но в 2018 запасы и затраты отсутствовали.

Общая величина основных источников в 2019 году снизилась на 1 667 тыс.руб.

Анализ финансовой устойчивости проводится с целью выявления резервов улучшения финансового состояния предприятия и его платежеспособности. В качестве показателей финансовой устойчивости рассматриваются: коэффициент автономии, обеспеченности запасов и затрат, обеспеченности оборотных активов собственными источниками и коэффициент маневренности.

Рассмотрим формулы нахождения данных показателей:

$$К_а = СК/Б \quad (2.1)$$

$$К_{оз} = СОС/ЗЗ \quad (2.2) \quad К_{оо} =$$

$$СОС/А2 \quad (2.3) \quad К_м =$$

$$СОС/СК \quad (2.4) \quad Где \quad К_{а-}$$

коэффициент автономии

СК – собственный капитал

Б – валюта баланса

$К_{оз}$ -коэффициент обеспеченности запасов

СОС – собственные оборотные средства

ЗЗ – общая величина запасов и затрат

$К_{оо}$ -коэффициент обеспеченности оборотных активов

$К_м$ -коэффициент маневренности

А2-оборотные активы

Для расчета коэффициентов финансовой устойчивости построим таблицу

## 2.6

Таблица 2.5 – Расчет коэффициентов финансовой устойчивости

Наименование коэффициента	2018 год	2019 год	Отклонение	Норм. отклонение
Коэффициент автономии	-	0,17	0,17	>0,5
Коэффициент обеспеченности запасов	-	0,35	0,35	>0,6
Коэффициент обеспеченности оборотных активов	-	0,17	0,17	>0,1
Коэффициент маневренности	-	1	1	>0,3-0,5

Согласно представленных выше рассчитанных коэффициентов следует, что коэффициент автономии не рассчитан в 2018 году по причине отсутствия у предприятия собственного капитала. В 2019 году коэффициент автономии был равен 0,17, но составляет меньше нормативного значения, в то же время по сравнению с 2018 годом финансовое состояние компании улучшается за счет появления собственного капитала.

Коэффициент обеспеченности запасов также не удалось рассчитать по причине отсутствия в 2018 году запасов и затрат, а также собственных оборотных средств. В 2019 данный коэффициент составил значение 0,35, что меньше нормативного значения, а значит, что запасы и затраты не в полном объеме финансируются за счет собственных средств.

Коэффициент обеспеченности оборотных активов соответствует нормативному значению. Увеличение коэффициента свидетельствует о том, что организация становится финансово устойчивее, увеличивается её капитал, а объем задолженности, наоборот, уменьшается.

Коэффициент маневренности капитала используется в рамках анализа финансовой устойчивости. Он нужен для определения зависимости предприятия от заемных денег. Также значение позволяет определить потенциальную платежеспособность. В 2019 году коэффициент составил значение 1, что соответствует нормативному значению, а значит у предприятия улучшается платежеспособности, предприятие вкладывает собственный капитал в оборотные средства.

## **2.4 Анализ ликвидности баланса**

Ликвидность – возможность предприятия обратить активы в наличные средства и погасить свои платежные обязательства.

Оценка ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по уровню убывающей ликвидности, с обязательствами по

пассиву, которые группируются по степени срочности их погашения. Группировку статей баланса сведем в таблица 2.7.

Таблица 2.6 – Группировка статей баланса для анализа его ликвидности

АКТИВ	№ стр. в ба- лансе	2018 год, тыс.руб.	2019 год, тыс.руб.	ПАССИВ	№ стр. в балансе	2018 год, тыс.руб.	2019 год, тыс.р уб.
Наиболее ликвидные активы (A1)	1250, 1240	27	213	Наиболее срочные обязательст- ва (П1)	1520	336	1 730
Быстро реализуе- мые активы (A2)	1230	32	274	Краткосроч- ные пассивы (П2)	1510, 1550	-	-
Медленно реализуе- мые (A3)	1210, 1220, 1260	-	454	Долгосроч- ные пассивы (П3)	1400, 1530, 1540	2 767	-
Трудно реализуе- мые активы (A4)	1100	-	-	Постоянные пассивы (П4)	1300	(3162)	(789)
ИТОГО:	X	59	941	ИТОГО;	X	(59)	941

Определим ликвидность баланса за 2019 год, для этого сопоставим итоги групп по активу и пассиву.

$$A1=213 < P1=1730$$

$$A2=274 > P2=0$$

$$A3=454 > P3=0$$

$$A4=0 > P4=-789$$

$A1 < P1$  - Предприятие не в состоянии оплатить задолженность кредито-  
рам из собственных денежных средств. На практике такое соотношение встре-  
чается часто и означает эффективное использование денежных средств.

$A2 \geq P2$  – предприятие может оплатить все текущие обязательства по-  
средством преобразования быстро реализуемых активов в денежные средства.  
Для компаний это означает, что если кто-либо из кредиторов подаст заявление

о признании ее финансово несостоятельным, она сможет рассчитаться по долгам.

$A3 \geq P3$  – фирма сможет рассчитаться по долгосрочным обязательствам посредством преобразования медленно реализуемых активов в денежные средства.

Баланс предприятия считается абсолютно ликвидным, если выполняются все четыре условия ликвидности. Но поскольку ликвидность не основная цель функционирования бизнеса, на практике могут встречаться разные комбинации неравенств. Поэтому ликвидность баланса также оценивают по коэффициентам.

Таблица 2.7 - Расчет коэффициентов ликвидности

Наименование коэффициента	2018 год	2019 год	Нормативное отклонение
Коэффициент абсолютной ликвидности (Кал)	0,08	0,12	>0,2
Коэффициент промежуточной ликвидности (Ксл)	0,18	0,28	>0,7-1,5
Коэффициент текущей ликвидности (Ктл)	0,18	0,54	>1-2,5
Коэффициент обеспеченности собственными средствами (Ксос)	-53,59	-0,84	≥0,1

$$Кал = \frac{A1}{P1+P2} \quad (2.5)$$

$$Ксл = \frac{A1+A2}{P1+P2} \quad (2.6)$$

$$Ктл = \frac{A1+A2+A3}{P1+P2} \quad (2.7)$$

$$Ксос = \frac{P4-A4}{A1+A2+A3} \quad (2.8)$$

На основании рассчитанной выше таблицы можно сделать следующие выводы:

- Коэффициент абсолютной ликвидности не соответствует норме и является очень низким. Это свидетельствует о явной нехватке денежных средств торговой организации для покрытия краткосрочных обязательств (абсолютная неликвидность). Но тем не менее по сравнению с 2018 г. в 2019 году наблюдается рост коэффициента на 0,04.

- Коэффициент промежуточной ликвидности ниже нормы, это означает то, что платежные возможности предприятия не способны своевременно и быстро погашать свою задолженность. В 2019 году наблюдается рост коэффициента на 0,1.
  - Коэффициент текущей ликвидности не соответствует норме, это говорит о вероятных трудностях в погашении организацией своих текущих обязательств. Но в 2019 году данный коэффициент значительно увеличился на 0,36, что свидетельствует о том, что предприятие не стоит на месте и ищет пути выхода из данного положения, а также дополнительные источники финансирования.
  - Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами меньше нормативного значения 0,1 (или 10%) и находится в отрицательном значении, что свидетельствует о том, что в структуре баланса организации необходимо увеличивать долю собственных оборотных средств. Финансовая устойчивость организации оценивается как низкая. Необходимо отметить, что прослеживается положительная динамика – рост показателя коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами (-0,84 за 2019 год по сравнению с -53,59% за 2016 год), что говорит о постепенном улучшении финансовой устойчивости компании в целом.

## 2.5 Анализ показателей эффективности

Анализ финансовых результатов проводится с целью оценки всех видов деятельности, а также для определения рентабельности видов продукции. Составим таблицу 2.9, в которой отразим все показатели финансовых результатов.

Таблица 2.8- Финансовые результаты

Показатели	2018 г., тыс. руб.	2019 г., тыс. руб.	Отклонения	
			Сумма, тыс.руб.	%
Выручка	18 615	25 444	6 829	36,69
Себестоимость продаж	-	(302)	302	100
Валовая прибыль (убыток)	18 615	25 142	6 527	35,06
Управленческие расходы	(20 284)	(28 885)	8 601	42,4
Прибыль (убыток) от продаж	(1 669)	(3 743)	2 074	124,27
Прочие расходы	(10)	(15)	5	50
Прибыль (убыток) до налогообложения	(1 679)	(3 758)	2 079	123,82
Налог на прибыль	(186)	(256)	70	37,63
Чистая прибыль (убыток)	(1 865)	(4 014)	2 149	115,23

По данным таблицы 2.9 видно, что у предприятия 2 (два) года подряд наблюдался убыток, величина которого растет. На данное изменение повлиял в 2019 году рост управлеченческих расходов (на 8 601 тыс.руб.)

Большую долю в управлеченческих расходах занимают расчеты с поставщиками, что говорит о том, что предприятие заблаговременно расплачивается за поставленные товары и материалы. Но преобладание расходов над доходами свидетельствует о неправильном распределении бюджета организации, на протяжении уже 2х лет у предприятия отсутствует прибыль. Рекомендуется пересмотреть распределение бюджета.

Когда Доходы меньше расходов, тогда возникает потребность в заемных средствах, и людям приходится брать деньги в долг или в кредит.

Также отметим, что выручка выросла в 2019 году по сравнению с 2018 на 6 829 тыс.руб., это говорит о том, что предприятие не стоит на месте, развива-

ется, ищет дополнительные источники дохода, что не мало важно в современных условиях на рынке.

## **2.6 Заключительная оценка деятельности предприятия**

В качестве практической базы проведенного исследования выступила хозяйственная деятельность ООО «АУРУМ», занимающегося в качестве основного вида деятельности (в соответствии с кодами общероссийский классификатор видов экономической деятельности) розничной торговли.

В компании существует полный цикл процессов, таких как закупка товара и его хранение на складе, до продажи данного товара по магазинам.

В ходе написания данной работы был проведен анализ финансовой отчетности рассматриваемого предприятия, в результате чего:

Анализ финансовых результатов коммерческой деятельностью рассматриваемой компании показал следующее. В течение 2018-2019 гг. сумма выручки от розничной торговли предприятия увеличилась на 6 829 тыс. руб.

В, течении 2018-2019 гг. у предприятия наблюдается увеличение его активов на сумму 882 тыс. руб. данное изменение повлияло появление из-за запасов на предприятии (454 тыс. руб), а также рост текущих активов предприятия вызвано, в первую очередь, ростом конечных остатков его дебиторской задолженности на сумму 242 тыс. руб.

В ходе анализов пассивов мы узнали, что данное предприятия 2019 году в отличие от 2018 года значительно снизило долгосрочные обязательства, и стабилизировала свою предпринимательскую деятельность. Что позволило предприятию отказаться, от каких либо заемодателей.

## **ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ 3 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ООО «АУРУМ»**

### **3.1 Обоснованная оценка и разработка предложений по укреплению, конкурентной позиции предприятия**

Далее в рамках и разработки, обоснования предложений по укреплению конкурентной позиции предприятия в данном разделе нужно провести анализ конкурентных позиций рассматриваемого предприятия ООО «АУРУМ». Можно будет осуществить путем сравнения данного предприятия с федеральной торговой сетью, розничной торговли – с ООО «Пятёрочка» с помощью модели пяти сил Портера.



Рисунок 3.1 - Модель Портера

Все представленные на рисунке 3.1 силы из состава модели М. Портера выступают в роли отдельного уровня конкурентоспособности.

- угроза от новых рыночных игроков;
  - угроза от рыночной власти со стороны покупателей;
  - угроза рыночной власти со стороны поставщиков;
  - угроза появления на рынке товаров – заменителей;
- уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция;

Разберём все тип угроз:

1) Угроза от новых рыночных игроков.

В рассматриваемой отрасли барьеры входа в нее высоки и уровень противодействия существующих в отрасли компаний высок, поэтому влияние новых претендентов на прибыль в отрасли будет минимальным.

Так как, новым игрокам проблематично войти с нуля войти в любую торговую отрасль на сегодняшний день практически не возможно. Потому что именно для них будут слишком велики риски. Связанные с потерей денег, за счёт чего они не смогут конкурировать с другими компаниями и быстро обанкротятся.

2) Угроза от рыночной власти со стороны покупателей.

Так же любая компания в своей маркетинговой политике должна принимать во внимание об представительнее любого социального класса населения.

Данная степень угрозы в рассматриваемой отрасли – достаточно высокая, особенно для новой только что начинающей работать компаний. Так как в рассматриваемой отрасли подходит следующая ситуация: товар и сервис, который реализуется на рынке, не обладает уникальностью; покупатель и заказчик может свободно переключаться между ними.

### 3) Угроза рыночной власти со стороны поставщиков.

Поставщики способны проявить рыночную власть над участниками отрасли угрозой повышения цен или снижения качества поставляемых товаров и услуг. Таким образом, располагающие властью поставщики могут выкачивать прибыль из отрасли, которая окажется неспособной возместить этот рост цен повышением собственных цен. Например, химические компании, повысив свои цены, способствовали снижению прибыльности производителей продуктов в аэрозольной упаковке, которые одновременно испытывали жесткую конкуренцию с аналогичными производствами, наложенными их покупателями для, само обеспечения, и поэтому были весьма ограничены в возможности повышения цен.

Таблица 3.1 – Оценка уровня конкурентоспособности ООО «АУРУМ» с ООО «Пятёрочка»

Наименование воздействующего фактора	ООО «АУРУМ»	ООО «Пятёрочка»
	+/- (1/0) баллов	+/- (1/0) баллов
Угроза от новых рыночных игроков	+	+
Угроза от рыночной власти со стороны покупателей	+	-
Угроза появления на рынке товаров – заменителей	+	+
Уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция	+	+
Сумма баллов	5	4

### 4) Угроза появления на рынке товаров – заменителей.

Товары-заменители (или товары-субституты) ограничивают потенциал рынка с точки зрения роста цен. Обычно товары-заменители оказывают влияние на установление верхней границы рыночных цен, что в условиях роста из-

держек производства и сырья снижает рентабельность компаний. Пока игроки рынка не смогут повысить качество продукции и дифференцировать свой товар от товаров-заменителей – в отрасли будет иметь место невысокая прибыль и ограниченный рост рынка.

Особую угрозу для роста и прибыли компаний предоставляют следующие виды товаров:

- Товары-заменители, способные обеспечить лучшее соотношение “цена-качество”. Такие товары при отсутствии высокого уровня дифференциации будут всегда стимулировать потребителя к переключению.
- Товары-заменители, производимые крупными игроками, имеющими высокие прибыли на альтернативных рынках и способные иметь на существующем рынке менее прибыльный бизнес.

## 5) Уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция.

Соперничество среди существующих конкурентов сводится к стремлению любыми силами улучшить свое положение на рынке, завоевать потребителей рынка. Интенсивная конкуренция приводит к ценовой конкуренции, увеличению затрат на продвижение товара, иногда к повышению качества продукции, увеличению инвестиций в новые разработки. Все это снижает прибыльность отрасли.

Обобщая итоги проведенной конкурентной оценки, ООО «АУРУМ», необходимо отметить весьма высокий уровень конкурентоспособности рассматриваемого предприятия с федеральной торговой сетью ООО «Пятёрочка».

В таблице 3.2 представлена сравнительная характеристика рассматриваемого предприятия ООО «АУРУМ» с его основным конкурентом в розничной торговли с федеральной торговой сетью ООО «Пятёрочка», проведенная методом экспертных оценок по следующим, факторам:

- цена (акции);
- ассортимент товара;

- качество обслуживания;

- упаковка, фасовка товара;

Благодаря этому, необходимо отметить, что предприятие ООО «АУРУМ» уступает своему основному конкуренту ООО «Пятёрочка» в части системы предложения своего товара и услуг покупателям.

Таблица 3.2 Сравнительная характеристика ООО «АУРУМ» и ООО «Пятёрочка»

Наименования воздействующего фактора	ООО «АУРУМ»	ООО «Пятёрочка»
	+/- (1/0) баллов	+/- (1/0) баллов
Цена (акции);	-	+
Ассортимент товара	-	+
Качество обслуживания	+	+
Упаковка, фасовка товара	+	+
Сумма баллов	2	4

В таблице 3.3 предоставлен PEST-анализ хозяйственной деятельности ООО «АУРУМ».

Таблица 3.3 – Анализ факторов PEST-среды хозяйственной деятельности ООО «АУРУМ».

Политико правовые факторы	Экономические факторы
- Длительный процесс лицензирования, сертификации, получения разрешительной документации (лицензия на алкоголь)	- В Первую очередь снижение уровня реальных доходов населения РФ. - Так же не стабильный курс, национальной валюты

### Продолжение таблицы 3.3

<i>Политико правовые факторы</i>	<i>Экономические факторы</i>
Наличие международных антироссийских экономических санкций (из-за чего может подниматься цена)	
<i>Социокультурные тенденции</i>	<i>Технологические факторы (инновации)</i>
- Вероятен рост требований к качеству рекламной продукции известных брендов для продвижения на рынок товаров, работ, услуг.	- Высокое развитие социальных сетей в маркетинговой деятельности на микро - и макро уровнях.

Таблица 3.4 – Анализ факторов SWOT-среды хозяйственной деятельности, ООО «АУРУМ».

<i>Сильные стороны (S)</i>	<i>Слабые стороны (W)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Высокий уровень покупательской лояльности.</li> <li>- Быстро занимающие стабильные позиции в регионе.</li> <li>- Высокий уровень руководящих сотрудников.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Отсутствие собственной мобильной операционной системы.</li> <li>- Низкий процент рентабельности чем у основных конкурентов.</li> <li>- Затоваривание неликвидным товаром.</li> </ul>
<i>Возможности (O)</i>	<i>Угрозы (T)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Укрепление положения на рынке, за счёт роста сети магазинов «у дома».</li> <li>- Развитие новых форматов торговых точек.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Повышение закупочных цен.</li> <li>- Ухудшение платежеспособности покупателей.</li> <li>- Покупатели отдают предпочтение более известной торговой сети</li> </ul>

### 3.2 Предложения по выбору стратегических направлений развития и улучшения работы ООО «АУРУМ»

Данная исследуемая компания для эффективности в своем дальнейшем финансово-экономическом развитии должна оптимизировать и улучшить работу собственного торгового склада и торговых точек.

В разделе анализ финансовых результатов и эффективности предприятия, выяснилось, что у предприятия не высокая прибыль. Данную ситуацию можно решить не сколькими способами:

1) Проработать ассортимент. Уберать товары, которые продаются слабо и добавить популярных с большей наценкой.

2) Поменять поставщиков. Фишка в том, что всегда можно найти того, кто продаст дешевле или сделает скидку.

3) Нанять опытного, маркетолога и с ним разработать грамотную концепцию. По разработке сайта данного предприятия, возможно даже сделать акцент на определенную цветовую гамму. Которую в дальнейшем можно было процарапать и преобразить, в собственную фишку предприятие.

4) Так же можно разные районы, где находятся торговые магазины. И уже проработать концепцию для какого района, какой товар подходит больше. Тем самым мы сможем снизить затраты на нежную продукцию.

Способы улучшения работы торгового склада:

1) Разработать чёткую организационную структуру персонала. Со временем её можно модернизировать и вводить новые структурные подразделения или штатные единицы.

2) Регламентировать рабочий процесс, чтобы у персонала была чёткая инструкция к действию. Разработать и внедрить:

- регламенты, расписывающие по пунктам процессы приёмки, перемещения, хранения, отпуска, возврата, комплектации, списания;
- на каждый процесс составьте технологическую схему;
- должностные, рабочие инструкции;
- инструкции по охране труда, пожарной и электробезопасности.

3) Внедрение автоматизированной системы учёта, использование штрих-кодов, бар-кодов, цифровых кодов, электронных меток. Данный метод помогает наладить работу быстро и эффективно, но имеет недостатки:

- высокая стоимость;
- строгое регламентирование всех действий;
- наличие хорошего ПО;
- необходимо обучить персонал работе с системой.
- возможность торговых точек делать заявки на торговый склад в специальном программном обеспечении

4) Возможен так же вариант, перевести и переоформить торговый склад его как под оптом. Данный метод поможет увеличить объёмы товара, в закупке по более дешёвой цене. Что позволит выйти в лидеры конкуренции по ним, которым позициям в розничной торговле с другими торговыми сетями. У этого метода есть и свои недостатки:

- предприниматель будет обязан платить налог в размере 1% процента от своего дохода, с оптовой торговли.

Складская логистика - сложная система, выполняющая решающую роль в цепочке поставок. Данная сфера многогранна и разнообразна, здесь всегда есть место улучшению, повышению эффективности и прибыльности.

Способы улучшения работы торговых точек:

1) Внедрение аналогичной автоматизированной системы учёта, что и на торговый склад. Так как на торговых точках, тоже есть свои места хранения торговой продукции. Данное программное обеспечение поможет им в работе во время инвентаризации, а так же упросит составления заявок на склад по определенной группе товаров.

2) Постараться перевести даже не большие торговые точки, в магазины самообслуживания. Что позволит увеличить ассортимент товара, за счёт этого есть возможность акцентировать внимание на проведения акции какой, либо группы товаров.

3) Приглашать промоутеров на проведения дегустации новой продукции, что позволит привлечь новых покупателей, тем самым мы сможем увеличить объём продаж.

### **3.3 Оценка эффективности предложенных мероприятий**

В результате проведенного исследования был сделан вывод о необходимости усовершенствования маркетинговой стратегии ООО «АУРУМ».

В связи с проведенным анализом в предыдущем разделе дипломной работы предложены мероприятия, призванные повысить эффективность функционирования исследуемого предприятия. Представим данные мероприятия в таблице 3.1

Таблица 3.1- План мероприятий

Мероприятия	Срок реализации	Действия	Ответственное лицо
Проработать ассортимент	1-3 недели	Провести ревизию и анализацию товаров	Ревизор, менеджер по продажам
Поменять поставщиков	1-2 месяца	Поиск других поставщиков	Менеджер по закупкам, исполнительный директор
Нанять опытного маркетолога (создать маркетинговый отдел)	1-3 недели	Поиск специализированного сотрудника	Менеджер по персоналу, генеральный директор

### Продолжение таблицы 3.1

Анализ разных торговых точек	2 месяца	Грамотная работа маркетолога с продавцами, возможное анкетирование	Маркетолог, продавцы
На складе. Разработать чёткую организационную структуру персонала.	1 месяц	Данную структуру протестировать в не больших объёмах	Исполнительный директор, менеджер по продажам
На складе. Регламентировать рабочий процесс	1 месяц	Согласовать с директором	Менеджер по работе с персоналом
На складе и торговых точек. Внедрение автоматизированной системы учёта	2-4 месяца	Поиск специалиста по данным действиям. Закупка специального оборудования и программного обеспечения	Исполнительный директор, ИТ специалист, главных бухгалтер
На складе возможен также вариант, перевести и переоформить торговый склад его как под оптом	1-2 месяца	Поиск специалиста для установки специально программного обеспечения	Исполнительный директор, ИТ специалист, главный бухгалтер
На торговых точках. Постараться перевести даже не большие торговые точки, в магазины самообслуживания	2 месяца	Поиск специалиста по данным действиям. Закупка специального оборудования и программного обеспечения	Исполнительный директор, ИТ специалист, главных бухгалтер
На торговых точках. Приглашать промоутеров на проведения дегустации новой продукции	1 неделя	Запрос новой продукции у поставщиков. И предложения им провести данное мероприятие	Исполнительный директор, менеджер по закупкам

Стоимость предлагаемых мероприятий представлена в таблице №. 3.2

Таблица 3.2 - Стоимость предлагаемых мероприятий

Мероприятие	Стоимость
Нанять опытного маркетолога (создать маркетинговый отдел)	-
Поменять поставщиков	-
Анализ разных торговых точек	5 000 рублей
Проработать ассортимент (товаров)	-
Регламентация	-
Внедрение автоматизированной системы учёта	150 000 рублей
Перевод склада под оптом	50 000 рублей
Перевод торговых точек на самообслуживание	500 000 - 800 000 рублей
Приглашать промоутеров	Данное мероприятие, может оплачиваться деньгами. Либо заказом мало известной продукции у поставщиков

Общие затраты по выбранным мероприятиям:

1) Опытный маркетолог и маркетинговый отдел нужен для создания и поддержание позитивного имиджа организации, максимизации использования ее ресурсов для определения, продвижения и удовлетворения потребностей рынка в продуктах и услугах на прибыльной основе. Затраты на маркетинг и рекламу – это все расходы компании, необходимые для осуществления маркетинговой деятельности. Их можно разделить на три вида:

- Организационные затраты (создания и содержания отдела маркетинга).
- Затраты на стратегический маркетинг (разработка стратегий).
- Затраты на тактический маркетинг.

2) При смене поставщиков, таких сильных затрат может и не быть. Это даже может и сыграть в прибыль. Так как на данный момент розничный торговый рынок перенасыщен, поэтому любую товарную группу можно заказать на

много дешевле у другого поставщика. Тем самым сделать акцент в той или иной группе товаров акцию. Что в результате принесёт прибыль организации.

3) Что касается анализа торговых точек данные затраты непосредственно связаны с маркетинговой деятельностью. А именно с затратами на тактический маркетинг примерная сумма 40 000 тыс. руб. в неё будут входить (заработка плата на время стажировки, мониторинг потребителей путём устного опроса, канцелярские расходы, мониторинг опроса потребителей путём технического опроса).

4) Проработка ассортимента на прямую, связана со сменой поставщиков так как при смене поставщиков. При проработке ассортимента есть вероятность потерять не большую часть покупателей. Можно будет сразу отбросить не рентабельный товар в сторону. И заменить его на более востребованный товар для потребителей.

5) Затраты на регламентацию могут быть заметными. Но их существенно превышают потери от плохо налаженного взаимодействия и отсутствия четкого порядка выполнения ключевых процессов. Наличие нужных методик и проработанного плана внедрения системы регламентации, привлечение квалифицированных экспертов, активное вовлечение руководителей и специалистов в проект дают возможность эффективнее использовать средства, выделяемые на регламентацию.

6) Внедрение автоматизированной системы учёта, для данного внедрения необходимо приобрести терминал сбора данных средняя стоимость одного терминала 45 000 рублей. Для комфортной эксплуатации терминала сбора данных и для того что бы можно было сразу в нескольких торговых точках проводить ревизию потребуется приблизительно три терминала сбора данных.

7) Затраты при переводе торгового склада под оптовый склад, могут возникнуть только при покупке специального лицензированного программного обеспечения ориентировочная стоимость данного программного обеспечения 180 000 тыс. руб.

- 8) Перевод торговых точек на самообслуживание, для данного мероприятия. Организации потребуется приобрести торговое оборудование:
- Торговые стеллажи средняя цена за 1 метр (4 000 руб).
  - Закупка холодильных установок, выносного компрессора и наружного вентилятора, на это организации потребуется (450 000 руб).
  - Закупка медных труб и их монтаж (150 000 руб).
  - Различные сварочные работы (20 000 руб).
  - Покупка кассового оборудования (40 000 руб).
  - Наём клиненговой компании, для наведения чистоты перед открытием (25 000 руб).

Таблица 3.3 -Примерные расходы на внедрение мероприятий

Название мероприятий	Расходы за месяц, руб.	Расходы за год, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.
Реализация маркетингово отдела	40 000 тыс. руб.	40*12(месяцев)=480 000	480 000
Внедрение автоматизированной системы учёта	45 000 тыс. руб.	45*2(месяца)=90 000	90 000
Затраты при переводе торгового склада под оптовый склад	180 000 тыс. руб.	180*1(месяц)=180 000	180 000
Перевод торговых точек на самообслуживание, для данного мероприятия	725 000 тыс. руб. (40 000 тыс. руб. 10 метров торговых стеллажей)	725*1(год)=725 000	725 000
Итого:			1 475 000

Предположим, что от проведения данных мероприятий будет дополнительный доход 67% от общих затрат в год.

Предположительные доходы от внедрения предложенных мероприятий

$$1\ 475\ 000 *0,67 = 988\ 250 \text{ тыс. руб.}$$

Подводя итог, можно сказать следующее.

Проведенные расчеты показали экономическую целесообразность реализации предложенных мер. Помимо положительных моментов предлагаемых

мероприятий нельзя забывать и об их минусах. К минусам относится то что, организация получит окупаемость данных мероприятий приблизительно чуть меньше полутора года.

Таким образом, подведём итоги данного раздела исследования, можем отметить, что предложенные мероприятия по повышению эффективности работы организации ООО «АУРУМ» отвечают требованиями к реализации подобным способом.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В качестве практической базы было проведено исследование хозяйственной деятельности ООО «АУРУМ», занимающегося в качестве основного вида деятельности розничной торговли.

Анализируя теоретическую часть, можно сделать вывод то, что один из важнейших видов менеджмента является стратегическое управление. Так как данное значение позволяет правильно организовывать и управлять предпринимательской деятельностью. В условиях большой и малой конкуренции в розничной торговли.

А также, управленцы забывают о своем предназначении - создавать максимально благоприятную среду для потребителей - в погоне за лидирующей позицией на рынке. Благодаря значительным изменениям потребностей и технологий розничная торговля всегда подвержена постоянным переменам.

Так же в теоретической части были разобраны методы торговли и выяснилось, что, на и более успешной торговлей являются магазины самообслуживания и интернет магазины. В магазинах самообслуживания, покупатель может сам взять посмотреть товар и прочитать его состав и при этом не отвлекать продавцов от других обязанностей. Про интернет магазины мы можем сказать, что они удобнее тем, что покупатель может выбирать товар, не выходя из дома, тем самым экономит своё собственное время.

Основа успеха в розничной торговле - предложить нужный товар нужному потребителю в нужном месте в нужное время и в нужном количестве. Для этого розничному продавцу необходимо понимать желания и потребности покупателя, при этом рассматривая предложения конкурентов, проводя тщательный анализ внешней среды.

Любой розничной фирме, желающей процветать долгое время, необходим хороший стратегический план и умение приспосабливаться к переменам.

В процессе курсовой работы был разобран упрощенный план стратегического планирования, который базируется на различных методах стратегического анализа, что является важнейшим элементом любой стратегии. А также был

рассмотрен метод выбора стратегии на основе SWOT- анализа, что имеет немаловажное значения для планирования, так как выбор наилучшей стратегии является процессом, требующим знаний. Реализация любой стратегии имеет свои риски, учет которых должен обязательно проводиться вместе с оценкой эффективности стратегии.

Отсутствие планирования в розничной торговле порождает ряд проблем, связанных с появлением трудностей и упущенными возможностями:

- Неудовлетворенность клиентов, что влечет за собой потерю всей целевой аудитории.
- Неспособность использовать потенциал динамично развивающегося розничного сегмента.
- Отсутствие внешнего анализа, как неспособность реагировать на стратегические действия конкурентов.

Что касается самой розничной торговли, то можно смело сказать, что её показатели зеркально отражает экономическую ситуацию в стране. По этому, занятость в сфере розничной торговли является неотъемлемой частью мировой экономики.

При разборе аналитической части, мы выяснили, что у предприятия имеется отрицательная величина собственного капитала.

Анализ активов показал нам, что в 2019 году число оборотных активов увеличилось на 882 тыс. руб. по сравнению с 2018 годом (в относительном отклонении – на 59,49%). На данное изменение повлияло появление запасов на предприятии (454 тыс. руб.), а также рост дебиторской задолженности на 242 тыс. руб., и в наименьшей степени рост денежных средств (на 186 тыс. руб.).

В таблице 2.3 мы выявили, что за счёт увеличения денежных средств, дебиторской задолженности, а так из-за того, что у предприятия появились производственные запасы. За счёт этих факторов увеличились оборотные активы на сумму 882 тыс. руб.

Согласно анализу пассивного капитала, предоставленного в таблице 2.4. Мы наблюдаем наличие уставного капитала в величине 160 тыс. руб. На данное

значение повлияло то, что предприятие начало активно инвестировать определенные суммы средств, для начала уставной деятельности. Тем самым укрепила свои позиции в розничной торговли.

Анализ ликвидности показал нам что Оценка ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по уровню убывающей ликвидности, с обязательствами по пассиву, которые группируются по степени срочности их погашения.

В проектной части работы на основе проведенного анализа состава и структуры активов и источников их формирования был предложен проект по повышению качества развития и улучшения работы ООО «АУРУМ»

Кроме того, на основе результатов проведенного анализа был разработан комплекс мер, направленных на повышение уровня узнаваемости бренда рассматриваемого предприятия и роста уровня лояльности покупателей к нему с помощью найма опытного маркетолога и формирования маркетингового отдела.

А так же по мимо маркетинговых внедрений были рассмотрены такие меры, как улучшения работы склада организации ООО «АУРУМ» и перевод мелких магазинов в объекты, самообслуживания.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. ГОСТР51773-2009 «Услуги торговли. Классификация предприятий торговли»
2. Федерального закона от 30.12.2012 N 318-ФЗ
3. Федеральным законом от 28.12.2009 № 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации»
4. Антонова, И.И. Всеобщее управление качеством. Основоположники всеобщего менеджмента качества / И.И. Антонова, В.А. Смирнов, С.А. Антонов. - М.: Руслайнс, 2016. - 16 с.
5. Баскакова, О.В. Экономика предприятия (организации) : учебник для бакалавров / О.В. Баскакова, Л.Ф. Сейко. - Москва : Дашков и Ко, 2016.
6. Вдовин, С.М. Система менеджмента качества организации: Учебное пособие / С.М. Вдовин, Т.А. Салимова, Л.И. Бирюкова. — М.: ИНФРА-М, 2018. — 299 с.
7. Вершигора, Е.Е. Менеджмент / Е.Е. Вершигора. - М.: ИНФРА-М; Издание 2-е, перераб. и доп., 2019. - 283 с.
8. Виханский, О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Экономистъ; Издание 3-е, 2018. - 528 с.
9. Галеев В. И. Разработка национального межотраслевого стандарта с дополнительными требованиями к системам менеджмента качества // Стандарты и качество. – 2017. – № 9. – 13 с.
10. Гительсон, Надежда Документирование системы менеджмента качества / Надежда Гительсон. - М.: КноРус, 2016. - 917 с
11. Горбашко, Е.А. Управление качеством: Учебник для СПО / Е.А. Горбашко. - Люберцы: Юрайт, 2016.
12. Елиферов, В. Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление : учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 319 с.
13. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: 2-е издание. М.: Информационно-внедренческий центр «МАРКЕТИНГ», 2007.

14. Иванова, И. А. Менеджмент : учебник и практикум для вузов / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 305 с.
15. Инновационный менеджмент : учебник и практикум для среднего профессионального образования / В. А. Антонец [и др.] ; под редакцией В. А. Антонца, Б. И. Бедного. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 303 с.
16. Кисляков, Г. В. Менеджмент: основные термины и понятия : словарь / Г.В. Кисляков, Н.А. Кислякова. – 2-е изд. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 176 с.
17. Кнышова, Е. Н. Менеджмент: Учебное пособие / Кнышова Е. Н. — Москва : ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2020. — 304 с.
18. Менеджмент: традиционные и современные модели : справочное пособие / В. В. Филатов, А. Е. Алексеев, Ю. А. Галицкий [и др.] ; под ред. В. В. Князева, Д. С. Петросяна. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 474 с.
19. Моделирование управленческих решений в сфере экономики в условиях неопределенности : монография / И. И. Белолипцев, С. А. Горбатков, А. Н. Романов, С. А. Фархиева ; под ред. А. Н. Романова. – Москва : ИНФРА-М, 2019. — 299 с.
20. Основы современного управления: теория и практика : учебник / под. ред. А.Т. Алиева, В. Н. Боробова. – 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2020. — 526 с.
21. Понуждаев, Э. А. Популярный менеджмент или Весь менеджмент на 150 страницах : учебное пособие / Э. А. Понуждаев. — 3-е изд., стер. — Москва : Флинта, 2021. — 150 с.
22. Райченко, А.В. Общий менеджмент : учебник / А.В. Райченко. – М. : ИНФРА-М, 2021. – 384 с.
23. Рассказов, С. В. Корпоративное управление : учебник / С.В. Рассказов, А.Н. Рассказова, П.П. Дерюгин. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 338 с.
24. Рыжиков, С. Н. Менеджмент: методы управления : учебное пособие / С.Н. Рыжиков. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 202 с.

25. Семенов, А. К . Этика менеджмента : учебное пособие для бакалавров / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. – 7-е изд., стер. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. — 270 с.
26. Семенов, А. К. Теория организации : учебник для бакалавров / А. К. Семенов, В. И. Набоков. — Москва : Дашков и К, 2021. — 356 с.
27. Семенов, А. К. Теория организации : учебник для бакалавров / А. К. Семенов, В. И. Набоков. — Москва : Дашков и К, 2021. — 356 с.
28. Староверова, К. О. Менеджмент. Эффективность управления : учебное пособие для вузов / К. О. Староверова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 269 с.
29. Теория и практика принятия управленческих решений : учебное пособие / авт. сост. Н. А. Ершова, О. Б. Зильберштейн. — Москва : РГУП, 2019. — 140 с.
30. Титов, В. Н. Теория и история менеджмента : учебник и практикум для вузов / В. Н. Титов, Г. Н. Суханова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 487 с.
31. Тихомирова, О. Г. Транзакционный менеджмент: геймификация управления компаниями и людьми : монография / О.Г. Тихомирова. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 178 с.
32. Трофимова, Л. А. Менеджмент. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 335 с.
33. Хейг, П. Управленческие концепции и бизнес-модели: полное руководство / Пол Хейг ; пер. с англ. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 370 с.
34. Шарапова, Т. В. Основы теории управления : учебное пособие для вузов / Т. В. Шарапова. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 210 с.
35. Шароватов, Ю. М. Дистанционный менеджмент: как управлять сотрудниками на удаленке / Ю. М. Шароватов. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 243 с.

36. Эффективное управление организационными и производственными структурами : монография / О. В. Логиновский, А. В. Голлай, О. И. Дранко [и др.] ; под ред. О. В. Логиновского. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 450 с.
37. Студенческий сайт файлообменника <https://studfile.net>
38. Студенческая библиотека <https://www.biblio.fond.ru>
39. Сайт финансов и стратегий <https://finansyi.ru>

## ПРИЛОЖЕНИЯ-Г

A08  
1050 8015

ИНН 1901130744  
КПП 190101001 Ст. 001

93cb 1d8a 51a9 e5e3 d0fc b28d 5493 ce0!



Форма по КИД 0710099

Бухгалтерская (финансовая) отчетность

Номер корректировки 0

Отчетный период (код)\* 34

Отчетный год 201

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "АУРУМ"

(наименование организации)

Код видов экономической деятельности по классификатору ОКВЭД 2 68.2

Код по ОКПО 03138466

Организационно-правовая форма (по ОКОПФ) 1230

Форма собственности (по ОКФС) 16

Единица измерения: (тыс. руб. – код по ОКЕИ) 384

Местонахождение (адрес)

655009, ХАКАСИЯ РЕСП, АБАКАН Г, АСКИЗСКАЯ УЛ, Д. 1  
158, КВ. 33

Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту 0 1 – да

0 – нет

Наименование аудиторской организации/фамилия, имя, отчество\*\* индивидуального аудитора



ИНН \_\_\_\_\_

ОГРН/ОГРН/ПИН – \_\_\_\_\_

На 6 страницах

с приложением документов или их копий на \_\_\_\_\_ лист

Достоверность и полноту сведений, указанных  
в настоящем документе, подтверждаю:

- 1 1 – руководитель  
2 – уполномоченный представитель

**МАЛЬЦЕВ**

**ИГОРЬ**

**АЛЕКСЕЕВИЧ**

(Фамилия, имя, отчество\*\* руководителя  
(полномочного представителя) аудитора)

Подпись \_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_

Наименование и реквизиты документа,  
подтверждающего полномочия представителя

Заполняется работником налогового органа

Сведения о представлении документа

Данный документ представляет (код):

из \_\_\_\_\_ страницах

в составе (отметить знаком V)

0710001 0710002

0710003 0710004

0710005

Дата представления  
документа

Зарегистрирован  
за №

Фамилия, И. О.\*\*

Подпись

\* Принимает значение: 34 – над. 04 – первый отчетный год, отложенный по предъявленному от налогодателя.

\*\* Отчество присоединяется





1050 8022

инн 1901130744  
кпп 190101001 стр.002

4408 5933 5109 33a7 14e8 bde6 686a f723

Форма по ОКУД 0710001

## Бухгалтерский баланс

## АКТИВ

Пояснение <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря предыдущего предыдущего
1	2	3	4	5	6
<b>I. ВНЕОБОРТОНЫЕ АКТИВЫ</b>					
	Нематериальные активы	1110			
	Результаты исследований и разработок	1120			
	Нематериальные производственные активы	1130			
	Материальные производственные активы	1140			
	Основные средства	1150			
	Доходныеложения в материальные ценности	1160			
	Финансовые вложения	1170			
	Отложенные налоговые активы	1180			
	Прочие внеоборотные активы	1190			
	Итого по разделу I	1100			
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>					
	Запасы	1210	4 5 4		
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220			
	Дебиторская задолженность	1230	2 7 4	3 2	1 9
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240			
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	2 1 3	2 7	( 4 1 1 )
	Прочие оборотные активы	1260			
	Итого по разделу II	1200	9 4 1	5 9	( 3 9 2 )
	<b>БАЛАНС</b>	1600	<b>9 4 1</b>	<b>5 9</b>	<b>( 3 9 2 )</b>



1050 8039

инн 1901130744  
кпп 190101001 стр. 003

560b ab36 510e 5472 823e 2f9c 9bc5 eb05

## ПАССИВ

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря срока, предшествующего предыдущему
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>					
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, паи/тикеров)	1310		1 6 0		
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320				
Переоценка внеоборотных активов	1340				
Добавочный капитал (без переоценки)	1350				
Резервный капитал	1360				
Нераспределенная прибыль (некорrigированный убыток)	1370		( 9 4 9 )	( 3 1 6 2 )	( 1 7 4 1 )
Итого по разделу III	1300		( 7 8 9 )	( 3 1 6 2 )	( 1 7 4 1 )
<b>III. ЦЕЛЕВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ</b>					
Паспортный фонд	1310				
Целевой капитал	1320				
Целевые средства	1350				
Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества	1360				
Резервный и иные целевые фонды	1370				
Итого по разделу III	1300				
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>					
Заемные средства	1410		0	2 7 6 7	1 1 9 3
О耽оженные налоговые обязательства	1420				
Оценочные обязательства	1430				
Прочие обязательства	1450				
Итого по разделу IV	1400		0	2 7 6 7	1 1 9 3





1050 8046

инн 1901130744  
кпп 190101001 стр. 004

22f3 8464 510e 6b50 a03b 638e d89f d183

Позиция <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код строки <sup>2</sup>	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>					
	Заемные средства	1510			
	Кредиторская задолженность	1520	1730	336	156
	Доходы будущих периодов	1530			
	Оценочные обязательства	1540			
	Прочие обязательства	1550			
	Итого по разделу V	1500	1730	336	156
	<b>БАЛАНС</b>	1700	<b>941</b>	(59)	(392)

**Примечания:**

1 Указывается номер соответствующего показателя.

2 Запись в других формах отчетов, а также в расширенных отдельных показателей в отчетной форме отражается подразделом, в котором отражаются и другие субъекты.

3 Задолженя коммерческих организаций занесены раздела «Капитал и резервы».



1050 8107

инн 1901130744  
кпп 190101001 стр. 005

b199 1852 5108 8327 eb2a 595b fb66 1f48

## Отчет о финансовых результатах

Форма по ОКУД 0710002

Пояснение <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код строки	За отчетный год	За предыдущий год
1	2	3	4	5
Выручка <sup>2</sup>		2110	2 544 4	1 861 5
Себестоимость продаж		2120	( 302 )	
Балансовая прибыль (убыток)		2100	2 514 2	1 861 5
Коммерческие расходы		2210		
Управленческие расходы		2220	( 2 888 5 )	( 2 028 4 )
Прибыль (убыток) от продаж		2200	( 3743 )	( 1669 )
Доходы от участия в других организациях		2310		
Проценты к получению		2320		
Проценты к уплате		2330		
Прочие доходы		2340		
Прочие расходы		2350	( 15 )	( 10 )
<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>		2300	( 3758 )	( 1679 )
Налог на прибыль <sup>3</sup>		2410		
в т.ч. текущий налог на прибыль		2411	( 256 )	( 186 )
отложенный налог на прибыль <sup>4</sup>		2412		
Прочее		2460		
<b>Чистая прибыль (убыток)</b>		2400	( 4 014 )	( 1 865 )
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		2510		
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		2520		
Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода		2530		
<b>Совокупный финансовый результат периода<sup>5</sup></b>		2500	( 4 014 )	( 1 865 )
<b>СПРАВОЧНО</b>				
Балансовая прибыль (убыток) на акцию		2900		
Распределенная прибыль (убыток) на акцию		2910		

## Примечания:

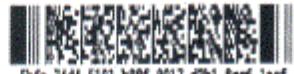
- 1 Указывается измерительная единица показателя.
- 2 Выручка (причисляется за минусом налога на добавленную стоимость) является
- 3 Отражается расход (доход) по налогу на прибыль.
- 4 Определяется суммарные величины отложенных налоговых активов и отложенных налоговых обязательств за отчетный период.
- 5 Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк «Чистая прибыль (убыток)», «Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода» и «Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода».





1050 8138

ИНН 1901130744  
КПП 190101001 Стр. 006



5bfa 74d4 5101 b88f 9017 d2b1 8cc6 1acf

#### Дополнительные строки отчета о финансовых результатах

Лист представляется за отчетный период 2019 года при принятии органами бюджетной решений о неприменении изменений, предусмотренных пунктом 2 приказа Минфина от 19.04.2019 №61н «О внесении изменений в приказ Министерства финансов Российской Федерации от 02.07.2010 № 66н «О формах бухгалтерской отчетности организаций», до указанных в данных пункте сроках

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За отчетный год	За предыдущий год
			3	4
	Текущий налог на прибыль <sup>1</sup>	2410		
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	0	
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	0	
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	0	

<sup>1</sup> Записки о ходе открытия земельного участка № 140 (отчёты о финансовых операциях).



Счет	Кор. Счет	Дебет	Кредит
Статьи затрат			
26	Начальное сальдо		
Взносы в ФСС от НС и ПЗ	Начальное сальдо		
	69	3 724,68	
	90		3 724,68
	Оборот	3 724,68	3 724,68
	Конечное сальдо		
Оплата труда	Начальное сальдо		
	70	621 330,77	
	90		621 330,77
	Оборот	621 330,77	621 330,77
	Конечное сальдо		
Прочие затраты	Начальное сальдо		
	60	19 453 157,98	
	90		19 453 157,98
	Оборот	19 453 157,98	19 453 157,98
	Конечное сальдо		
Списание материалов	Начальное сальдо		
	10	19 349,10	
	90		19 349,10
	Оборот	19 349,10	19 349,10
	Конечное сальдо		
Страховые взносы	Начальное сальдо		
	69	186 234,10	
	90		186 234,10
	Оборот	186 234,10	186 234,10
	Конечное сальдо		
	Оборот	<b>20 283 796,63</b>	<b>20 283 796,63</b>
	Конечное сальдо		

Счет	Кор. Счет	Дебет	Кредит
Статьи затрат			
26	Начальное сальдо		
Взносы в ФСС от НС и ПЗ	Начальное сальдо		
	69	5 620,93	
	90		5 620,93
	Оборот	5 620,93	5 620,93
	Конечное сальдо		
Оплата труда	Начальное сальдо		
	70	938 658,86	
	90		938 658,86
	Оборот	938 658,86	938 658,86
	Конечное сальдо		
Прочие затраты	Начальное сальдо		
	60	27 332 477,23	
	68	244 700,00	
	76	67 719,90	
	90		27 644 897,13
	Оборот	27 644 897,13	27 644 897,13
	Конечное сальдо		
Списание материалов	Начальное сальдо		
	10	14 463,90	
	90		14 463,90
	Оборот	14 463,90	14 463,90
	Конечное сальдо		
Страховые взносы	Начальное сальдо		
	69	281 046,95	
	90		281 046,95
	Оборот	281 046,95	281 046,95
	Конечное сальдо		
	<b>Оборот</b>	<b>28 884 687,77</b>	<b>28 884 687,77</b>
	<b>Конечное сальдо</b>		

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ХТИ –ФИЛИАЛ СФУ

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

НА ТЕМУ: СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ  
НА ПРИМЕРЕ ООО «АУРУМ»

выполнил работу Студент группы 3-76м: Мальцев Сергей  
Александрович

Научный руководитель: Прокопьева Евгения Леонидовна,  
к.э.н. доцент кафедры ЭиГД

- ✖ Основные задачи выпускной квалификационной работы
- ✖ Цель данной работы является анализ финансовой деятельности предприятия и пути его развития.
- ✖ Задачи:
  - рассчитать затраты на проведение предложенных мероприятий;
  - расчет экономической эффективности от внедрения данных мероприятий;
  - провести комплексное исследование состояния и развития выбранного объекта;
  - исследовать теоретические аспекты конкурентной позиции предприятия и методов ее оценки;
- ✖ Объектом исследования в выпускной квалификационной работы является организация ООО «АУРУМ»

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

- ❖ Стратегический менеджмент представляет собой процесс выбора приоритетных сегментов рынка и путей (средств) их достижения».
- ❖ Под управлением вообще понимается деятельность по упорядочению процесса функционирования и развития естественных, технических, социальных объектов .
- Под управлением вообще понимается деятельность по упорядочению процесса функционирования и развития естественных, технических, социальных объектов .
- Стратегический менеджмент представляет собой процесс выбора приоритетных сегментов рынка и путей (средств) их достижения».

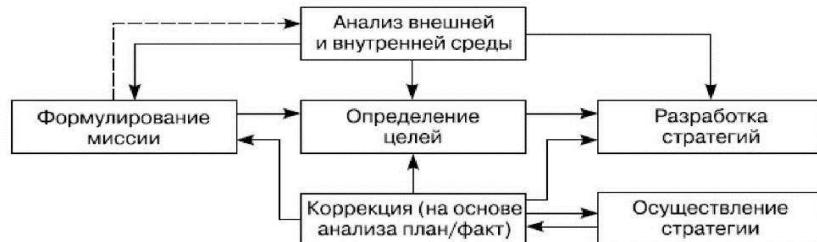


## ОПРЕДЕЛЕНИЕ И КЛАССИФИКАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ СЕТЕВОЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ



- Торговые предприятия могут существовать в виде самостоятельных единиц и в виде различных объединений.
- Торговое объединение – добровольное объединение, созданное торговыми предприятиями, сохраняющими свою самостоятельность и права юридического лица, для координации предпринимательской деятельности, представления и защиты общих имущественных интересов и являющееся некоммерческой организацией.

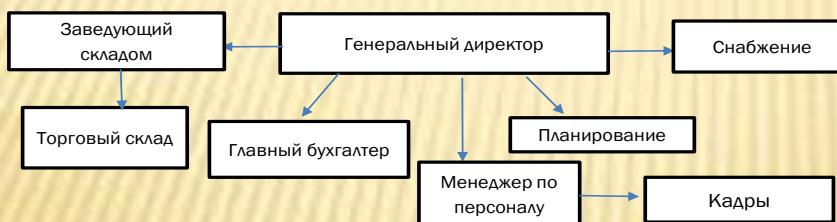
## ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ СЕТЕВОЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ



- ✖ Следует отметить, что данная модель разработана для существующей на розничном рынке компании. А также как цели, так и стратегии могут быть взаимосвязаны, т.е. розничный торговец имеет возможность рассматривать обе цели и добиваться их с помощью любой или сразу нескольких предложенных стратегий.
- ✖ Говоря о стратегиях в розничной торговле, необходимо рассматривать одновременно, как потребителей, так и конкурентов. Стратегии должны быть ориентированы на целевой сегмент, тем самым повышая конкурентоспособность компании.

## ОБЪЕКТ ИССЛЕДОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ООО «АУРУМ»

- ✖ Основным видом деятельности предприятия – это закупка большого объема товара у оптовых компаний таких как «МЭТРО КЭШЭН КЭРИ» которая является одной из ведущий продуктовой компанией в мире. Однако основной вид деятельности нуждается в обслуживании и выполнения комплекса вспомогательных работ.



Такая структура управления является логически более стройной и формально определенной, но вместе с тем и менее гибкой. Распределение должностных обязанностей осуществлено таким образом, чтобы каждый служащий был максимально нацелен на выполнение производственных задач организации.

## ПОКАЗАТЕЛИ ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ. АНАЛИЗ БУХГАЛТЕРСКОГО БАЛАНСА

Показатели	2018		2019		Отклонения	
	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
Оборотные активы, всего:	59	100	941	100	882	59,49
В том числе:	-	-	454	48,24	454	100
Производственные запасы						
Дебиторская задолженность	32	54,24	274	29,12	242	756,25
Денежные средства	27	45,76	213	22,64	186	688,89

В данной таблице видно, что у предприятия в 2019 году отсутствуют внеоборотные активы. В 2019 году величина собственного капитала составила 160 тыс.руб., хотя в 2018 году собственный капитал у предприятия отсутствовал. В 2019 году у предприятия отсутствуют долгосрочные пассивы, хотя в 2018 году они составляли 2 767 тыс.руб.

В таблице - показатели структуры и динамики пассивов. Наглядно видно что в 2019 году наблюдается наличие уставного капитала в величине 160 тыс. руб, что свидетельствует о деловой активности предприятия и упрочнение его позиции на рынке. Наличие уставного капитала говорит о том, что собственник предприятия инвестирует сумму средств, для начала уставной деятельности.

№ п/п	Показатели	2018 год, тыс.руб.	2019 год, тыс.руб.	Отклонения тыс.руб.
1	Собственный капитал	-	160	160
2	Внеоборотные активы	-	-	-
3	Собственные оборотные средства (стр.1+стр.2)	-	160	160
4	Долгосрочные пассивы	2 767	-	-
5	Собственные и долгосрочные источники (стр.3+стр.4)	2 767	160	-2 607
6	Краткосрочные кредиты и займы	336	1 730	1 394
7	Общая величина основных источников (стр.5+стр.6)	3 103	1 890	-1 213
8	Общая величина запасов и затрат	-	454	454
9	Излишек (+) или недостаток (-) СОС (стр.3+стр.8)	-	+454	454
10	Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных источников (стр.5-стр.8)	+2 767	-294	-3 061
11	Излишек или недостаток общей величины основных источников (стр.7-стр.8)	+3 103	+1 436	-1 667

### ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНАЯ ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

- В компании существует полный цикл процессов, таких как закупка товара и его хранение на складе, до продажи данного товара по магазинам.
- В ходе написания данной работы был проведен анализ финансовой отчетности рассматриваемого предприятия, в результате чего:
- Анализ финансовых результатов коммерческой деятельностью рассматриваемой компании показал следующее. В течение 2018-2019 гг. сумма выручки от розничной торговли предприятия увеличилась на 6 829 тыс. руб.



• В ходе анализов пассивов мы узнали, что данное предприятие 2019 году в отличие от 2018 года значительно снизило долгосрочные обязательства, и стабилизировала свою предпринимательскую деятельность. Что позволило предприятию отказаться, от каких либо заемодателей.

**ОЦЕНКА УРОВНЯ КОНКУРЕНЦИИ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ  
НАПРАВЛЕННЫЕ НА РАЗВИТИЕ И УЛУЧШЕНИЕ РАБОТЫ ООО «АУРУМ»**

**Предложенные  
мероприятия по улучшению  
финансовых результатов и  
эффективности предприятия.**

Наименование воздействующего фактора	ООО «АУРУМ»	ООО «Пятёрочка»
	+/- (1/0) баллов	+/- (1/0) баллов
Цена (акции);	-	+
Ассортимент товара	-	+
Качество обслуживания	+	+
Упаковка, фасовка товара	+	+
Сумма баллов	2	4

Проработка ассортимента	Смена поставщиков	Маркетинговый отдел	Провести анализ разный жилых районов
-------------------------	-------------------	---------------------	--------------------------------------

**Сравнительная характеристика**

Общие затраты по выбранным мероприятиям

Мероприятия	Маркетинговый отдел	Смена поставщиков	Анализ торговых точек	Проработка ассортимента	Затраты на регламент	Внедрение автоматизированной системы учёта	Затраты на склад	Оптимизация торговых точек
Потраченное время и деньги	1-2 месяца От 40000 и более	Не более 1 месяца	2-3 недели Не более 40000 тыс.руб.	Есть вероятность потерять покупателей	2 недели 10000 тыс. руб.	Чуть больше 1 месяца От 45000 до 180 000 тыс.руб.	Месяца полугода 180 000 Тыс. руб.	2-3 месяца От 725000 тыс. руб. и более

Предполагаемые денежные затраты на проведение данных мероприятий

Название мероприятий	Расходы за месяц, руб.	Расходы за год, тыс. руб	Сумма, тыс. руб
Реализация маркетингово отдела	40 000 тыс. руб.	40*12(месяцев)=480 000	480 000
Внедрение автоматизированной системы учёта	45 000 тыс. руб.	45*2(месяца)=90 000	90 000
Затраты при переводе торгового склада под оптовый склад	180 000 тыс. руб.	180*1(месяц)=180 000	180 000
Перевод торговых точек на самообслуживание, для данного мероприятия	725 000 тыс. руб. (40 000 тыс. руб. 10 метров торговых стеллажей)	725*1(год)=725 000	725 000
<b>Итого:</b>			<b>1 475 000</b>

- ✖ Из данной следует сделать следующие выводы, что эффективность деятельности предприятия розничной торговли зависит от множества факторов (процессов) – таких как маркетинг, взаимодействие с общественностью, стратегия развития, внедрение новых технологический процессов.
- ✖ Так же мы выявили, что за счёт увеличения денежных средств, дебиторской задолженности, а так из-за того что у предприятия появились производственные запасы. За счёт этих факторов увеличились оборотные активы на сумму 882 тыс. руб.
- ✖ Кроме того, были рассмотрены предлагаемые мероприятия по улучшению стратегия развития предприятия розничной торговли на примере ООО «АУРУМ»

**ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ  
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ**

Квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 1 экземпляре.

Список используемых источников 39 наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру.

«\_\_\_\_»\_\_\_\_\_ 2021 г.  
дата

---

(подпись)

**С.А.Мальцев**  
(Ф.И.О.)

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
**«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Хакасский технический институт - филиал ФГАОУ ВО  
«Сибирский федеральный университет»

«Экономики и гуманитарные дисциплины»  
кафедра

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой ЭиГД

*Геннадий Т.Б. Коняхин*  
Подпись инициалы, фамилия

«15» 06 2021г

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент

Код - наименование дисциплины

Стратегия развития предприятия розничной торговли на примере ООО  
«АУРУМ»

тема работы

Руководитель

*15.06.21* дочетов, к.э.н.  
подпись, дата      должность, учётная степень

Е.Л.Прокопьева  
инициалы, фамилия

Выпускник

*С.А.Мальцев*  
подпись,            дата

С. А Мальцев  
инициалы, фамилия

Абакан 2021

Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме «Стратегия  
развития предприятия розничной торговли на примере ООО «АУРУМ»

Консультанты по  
разделам:

Теоретическая часть

наименование раздела

 15.06.21

подпись, дата

E.Л.Прокопьева

инициалы, фамилия

Аналитическая часть

наименование раздела

 15.06.21

подпись, дата

E.Л.Прокопьева

инициалы, фамилия

Проектная часть

наименование раздела

 15.06.21

подпись, дата

E.Л.Прокопьева

инициалы, фамилия

Нормоконтролер

 15.06.21

подпись, дата

E.Л.Прокопьева

инициалы, фамилия