

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт государственного управления, экономики и финансов
Кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
С. Л. Улина
подпись инициалы, фамилия
«__» _____ 2024 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.01 – Экономика

Обоснование управленческих решений в области ассортиментной политики
на примере ООО «ТД Францфуд»

Руководитель _____ старший преподаватель М.И. Элияшева

Выпускник _____ Д. И. Савицкая

Красноярск 2024

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме: «Обоснование управленческих решений в области ассортиментной политики на примере ООО «ТД Францфуд»» содержит 86 страниц текстового документа, 9 приложений, 37 использованных библиографических источников, 17 иллюстраций, 25 таблиц.

АССОРТИМЕНТ, АССОРТИМЕНТНАЯ ПОЛИТИКА, ЦЕЛИ И ПРИНЦИПЫ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ

Объект исследования: ООО «ТД» Францфуд».

Целью данной работы является обоснование принятия решений при управлении ассортиментом продукции предприятия, в разработке практических рекомендаций к формированию товарного ассортимента.

Для осуществления поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

1. Изучить теоретические аспекты ассортиментной политики.
2. Дать общую характеристику деятельности компании.
3. Провести экономический, финансовый, стратегический анализ ООО «ТД Францфуд».
4. Провести анализ существующей практики разработки и реализации ассортиментной политики, анализ ассортиментной структуры.
5. Разработать рекомендации по формированию и реализации ассортиментной политики.

В результате исследования деятельности ООО «ТД Францфуд», а также финансового и стратегического анализа, были выявлены проблемы, связанные с неразвитой системой управления ассортиментом и зависимостью от канала сбыта «Торговые сети».

В итоге было предложено реализовать ряд мероприятий, позволяющих решить существующие проблемы. Были рассчитаны показатели эффективности проведения мероприятий.

СОДЕРЖАНИЕ

СОДЕРЖАНИЕ	3
ВВЕДЕНИЕ	4
1 Теоретические основы формирования и реализации ассортиментной политики предприятия.....	5
1.1 Ассортиментная политика компании: сущность, задачи, принципы.	5
1.2 Типология методов управления ассортиментом продукции.....	10
1.3 Оценочные показатели товарного ассортимента.....	11
2 Анализ формирования и реализации ассортиментной политики ООО «ТД Францфуд»	14
2.1 Общая характеристика ООО «ТД Францфуд».....	14
2.2 Анализ ассортиментной политики ООО «ТД Францфуд»	45
3 Разработка рекомендаций по формированию ассортимента на предприятии.....	52
3.1 Разработка рекомендаций по формированию ассортиментной политики	52
3.2 Экономическая оценка эффективности предложенных мер	59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	66
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	68
ПРИЛОЖЕНИЕ А	73
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	74
ПРИЛОЖЕНИЕ В	75
ПРИЛОЖЕНИЕ Г.....	77
ПРИЛОЖЕНИЕ Д.....	78
ПРИЛОЖЕНИЕ Е.....	81
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж	83
ПРИЛОЖЕНИЕ З.....	85
ПРИЛОЖЕНИЕ Е.....	86

ВВЕДЕНИЕ

Управленческие решения в области ассортиментной политики имеют огромное значение для функционирования предприятия. Точное определение и реализация ассортиментной политики позволяют повысить прибыльность и конкурентоспособность, и удовлетворить потребности клиентов.

Актуальность темы исследования проявляется через несколько ключевых аспектов. Во-первых, современное общество и производственная среда постоянно претерпевают изменения, что вызывает необходимость поиска эффективных способов улучшения функционирования организаций. Во-вторых, актуальность данной темы связана с необходимостью уникального подхода к формированию ассортимента предприятий в контексте современной России. В-третьих, управление ассортиментом продукции на большинстве предприятий происходит интуитивно, несмотря на наличие большого количества разнообразных методов и инструментов.

Целью данной работы является обоснование принятия решений при управлении ассортиментом продукции предприятия, в разработке практических рекомендаций к формированию товарного ассортимента.

Для осуществления поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

1. Изучить теоретические аспекты ассортиментной политики.
2. Дать общую характеристику деятельности компании.
3. Провести экономический, финансовый, стратегический анализ ООО «ТД Францфуд».
4. Провести анализ существующей практики разработки и реализации ассортиментной политики, анализ ассортиментной структуры.
5. Разработать рекомендации по формированию и реализации ассортиментной политики.

Предметом исследования является ассортиментная политика компании ООО «ТД Францфуд».

1 Теоретические основы формирования и реализации ассортиментной политики предприятия

1.1 Ассортиментная политика компании: сущность, задачи, принципы.

Деятельность предприятий на рынке базируется на таком важном принципе, как реагирование на потребности рынка в товарах и услугах, что обуславливает необходимость в формировании ассортиментной политики.

В современной экономической теории существует множество дефиниций понятию «ассортиментная политика предприятия», которые можно разделить по направлениям [34]:

1. На корпоративном уровне, ассортиментная политика – это стратегическая категория.

Так, В. К. Памбухчиянц характеризует ассортиментную политику предприятия как «систему мер, направленных на определение условий безубыточной работы предприятия, управления объемом прибыли с целью оптимизации налогообложения и прогнозирования собственных инвестиций в развитие бизнеса» [22], а Т. П. Данько – как «систему мер, обеспечивающих с высокой степенью вероятности экономическую устойчивость функционирования предприятия» [10]. Данные определения дают понимание ассортиментной политики в качестве стратегической деятельности, которая реализуется посредством стратегий роста, конкурентных и портфельных стратегий.

Целью товарной политики на данном уровне является обеспечение стратегических конкурентных преимуществ. Задачей является оптимизация товарных групп, стратегических зон хозяйствования фирмы.

2. На функциональном уровне, ассортиментная политика – это управление ассортиментными группами.

Согласно определению, данному Л.Н. Минеевой товарная политика предполагает определенный набор действий, благодаря которым формируется ассортимент товаров, пользующийся спросом потребителей и обеспечивающий предприятию запланированный объем продаж и прибыли [3].

Ассортиментная политика включает в себя несколько ключевых элементов, таких как сегментация рынков и выбор целевых рыночных сегментов, изучение требований потребителей к товарам, упаковке, методам продажи, сервису и услугам. Также важным аспектом является определение набора товарных групп, которые будут наиболее предпочтительны для потребителей и обеспечат экономическую эффективность деятельности предприятия. В рамках этой политики осуществляется выбор наиболее эффективного метода формирования ассортимента с учетом современных принципов, а также определение оптимального соотношения товаров на разных стадиях их жизненных циклов. В завершение, разрабатывается ассортиментная модель и стратегия реализации товаров, что позволяет предприятию управлять своим ассортиментом и удовлетворять потребности клиентов.

3. На инструментальном уровне, ассортиментная политика – часть товарной политики.

Управление товарным ассортиментом включает в себя управление взаимосвязанными видами деятельности, соблюдение принципа синергии, который подразумевает расширение сфер производства и услуг предприятия, объединенных общей технологией, одинаковым уровнем квалификации сотрудников и другими логическими взаимосвязями. «Если этого достигнуть не удастся, то может получиться, что в ассортимент начнут включаться изделия, разработанные, скорее, для удобства производственных подразделений предприятия, нежели для потребителя» [34].

Бабаскин М.А. определяет ассортиментную политику как направленное построение оптимальной структуры товарного предложения предприятия [4].

Ассортиментная политика, в понимании В. А. Немкова, — это «искусство принятия решений по отдельным единицам товаров, товарным группам и всему ассортименту в целом для достижения компанией поставленных целей».[32]

Товарная политика предполагает определенный курс действий товаропроизводителя или наличие у него обдуманых принципов поведения.

Она призвана обеспечить преемственность решений и мер по:

- формированию ассортимента и его управлению;
- поддержанию конкурентоспособности товаров на требуемом уровне;
- нахождению для товаров оптимальных ниш (сегментов);
- разработке и осуществлению стратегии упаковки, маркировки;
- обслуживанию товаров.

Реализация товарной стратегии требует выполнения следующих условий:

- чёткое определение целей производства и сбыта на перспективу;
- существование стратегии производственно-сбытовой деятельности предприятия;
- знание рынка и характера его потребностей;
- представление о своих возможностях и ресурсах [19].

Элементы реализации ассортиментной политики комплексно представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 - Цели и задачи ассортиментной политики [9]

Управление ассортиментом призвано решать следующие задачи [12]:

- удовлетворение запросов потребителей — один из основных принципов маркетинга, который соответствует задаче глубокой сегментации и дифференциации рынка и обеспечивает тесную связь с потребителями;
- оптимальное использование технологических знаний и опыта предприятия;
- оптимизация финансовых результатов предприятия — формирование ассортимента основывается на ожидаемой рентабельности и величине прибыли, что чаще встречается в практике работы предприятий, однако может быть оправдано при тяжелом финансовом положении, отсутствии альтернатив и др.;
- завоевание новых покупателей путем расширения сферы применения существующей производственной программы. Этот подход достаточно консервативен, так как рассчитан на краткосрочные результаты и

предполагает удлинение жизненного цикла устаревающих изданий за счет нахождения новых рынков сбыта;

- соблюдение принципов гибкости за счет диверсификации сфер деятельности предприятия, отрасли и включения в них нетрадиционных отраслей;

- соблюдение принципа синергизма, предполагающего расширение областей производства и услуг предприятия, связанных между собой определенной технологией, единой квалификацией кадров и другой логической зависимостью.

Управление ассортиментом должно базироваться на следующих принципах [10, с. 66]:

- ассортимент должен полностью отражать состояние потребительского спроса;

- планирование ассортимента должно осуществляться в рамках точно определенной потребности в разрезе номенклатурных позиций с учетом технико-экономических характеристик, качества, цены, системы стимулирования продаж;

- разработка и управление ассортиментной политикой должны выполняться с обязательным учетом совокупных характеристик соответствующих аналогов у конкурентов;

- ассортимент должен быть достаточно полным с позиции получения стабильного дохода;

- управление ассортиментной политикой должно осуществляться с учетом регулярного обновления в тесной увязке с уровнем спроса, требованиями моды и реальными возможностями компании;

- формирование ассортиментной политики должно осуществляться в результате планово-управленческих решений по разработкам производственных, маркетинговых, сбытовых программ, организации

рекламных кампаний, социальных акций для получения устойчивого ассортимента с позиций его полноты, глубины, обновления и доходности.

1.2 Типология методов управления ассортиментом продукции

Для принятия решению по управлению товарным ассортиментом необходимо провести анализ ассортимента с использованием наиболее подходящих инструментов и методов. Выбор инструментов зависит от уровня, на котором осуществляется процесс управления – на стратегическом или тактическом. На стратегическом уровне принимаются решения, связанные с выбором стратегии управления ассортиментом в соответствии с рыночной конъюнктурой. На тактическом уровне осуществляется выбор конкретных ассортиментных позиций исходя из уровня спроса и экономических показателей по каждой позиции [5].

Существует еще одна классификация методов анализа ассортимента, разработанная Е. С. Рассединой:

1. Методы экономического анализа ассортимента, которые оценивают финансовую привлекательность отдельного товара или ассортиментной линии с помощью показателей экономической эффективности (точка безубыточности, коэффициент вклада на покрытие, операционный рычаг и запас финансовой прочности), комплексных методик экономического анализа – ABC-анализ, XYZ-анализ и др.

2. Методы, используемые для анализа рыночной ситуации, основанные на оценке рыночной конъюнктуры: SWOT-анализ, концепция жизненного цикла товара, модель пяти сил конкуренции Портера, расчет индексов экономической конъюнктуры, а также качественные и количественные методы определения и прогнозирования спроса.

3. Методы анализа товарной продукции с использованием «матричных моделей», такие как матрица И. Ансоффа и ее модификации, матрица родовых стратегий Портера, используемые для формулирования альтернатив

ассортиментной стратегии исходя из целевых установок предприятия, и используемые для оптимизации стратегий управления ассортиментом модели бизнес-портфеля: матрица БКГ, матрица General Electric – McKinsey.

4. Методы разработки планов продаж: оптимизационные линейные и нелинейные модели, динамические, имитационные, балансовые модели, позволяющие принимать экономические решения, оптимальные по отношению к ресурсам и целям предприятия и конъюнктуре.

1.3 Оценочные показатели товарного ассортимента

Оценочные показатели, характеризующие товарный ассортимент, можно разделить на две категории: внутренние и рыночные.

Внутренние показатели включают: обновление и устойчивость ассортимента, выручку от продаж, оборот и объем реализации; прибыльность (рентабельность продаж, инвестиций, маржинальную прибыль, чистую прибыль); оборачиваемость оборотных средств; издержки на закупку, производство, сбыт и продвижение.

Рыночные показатели отражают: рыночную долю предприятия; уровень проникновения на рынок; интенсивность потребления; степень эксклюзивности; качество дистрибуции; коэффициент устойчивости; коэффициент обновления; уровень удовлетворенности клиентов.

Оценку товарного ассортимента также проводят с точки зрения анализа устойчивости и обновления ассортимента.

Коэффициент обновления ассортимента показывает развитие и характер хозяйственных связей предприятия с контрагентами, а также работу по обновлению ассортимента. Он характеризует интенсивность пополнения ассортимента новыми товарами. Для оперативного анализа пополнения и регулирования ассортимента рекомендуется использовать показатель доли новых товаров в объеме новых поступлений, а для оценки длительных хозяйственных связей — долю новых продуктов в общем объеме поступления

товаров в торговую сеть. Важно выделять товары с улучшенными потребительскими свойствами.

Устойчивость - способность представленного ассортиментного ряда удовлетворять ежедневный спрос. Коэффициент устойчивости ассортимента отражает видовой состав предлагаемых товаров в товарной группе. Этот показатель важен для оценки работы предприятий, реализующих товары из предусмотренного ассортиментного перечня. Для анализа стабильности реализации товаров с неравномерными продажами такой учет помогает оценить эффективность товародвижения и рациональность ассортиментной политики предприятия. Коэффициент устойчивости рассчитывается следующим образом:

$$K_u = U_{ст} : ШБ \times 100 \quad (1)$$

где $U_{ст}$ – количество видов, разновидностей и наименований товаров, пользующихся устойчивым спросом у потребителей;

$ШБ$ – базовая широта ассортимента.

Устойчивость ассортимента определяется следующими факторами:

- наличием устойчивого спроса на определенный товар;
- графиком пополнения товарных запасов;
- отсутствием или недостаточным объемом спроса на медленно оборачиваемые и неликвидные товары;
- несоответствием между спросом и количеством имеющихся товарных запасов.

Также для характеристики товарного ассортимента используются такие показатели, как ширина, глубина, насыщенность, сбалансированность и гармоничность ассортимента:

1. Ширина товарного ассортимента — количество предлагаемых ассортиментных групп.

Так можно назвать совокупность видов, названий, брендов различных товаров разнородных или однородных групп.

Коэффициент широты ассортимента определяется двумя индексами:

Ш_р – реальная широта как фактическое количество наименований товаров, имеющих в наличии.

Ш_б - базовая широта как базовый показатель, принятый за основу. Такой показатель индивидуален для каждого предприятия и рассчитывается исходя из производственных возможностей производителя.

Текущая широта ассортимента рассчитывается по формуле:

$$K_{ш} = Ш_{р} : Ш_{б} \times 100 \quad (2)$$

2. Глубина товарного ассортимента — количество позиций в каждой ассортиментной группе:

$$K_{г} = П_{д} / П_{б}, \quad (3)$$

где П_д - фактическое количество подгрупп и товарных категорий в однородной товарной группе;

П_б - базовое количество подгрупп и товарных категорий в однородной товарной группе.

3. Насыщенность — общее число товаров в ассортименте.

4. Сбалансированность — оптимальное соотношение между ассортиментными группами.

5. Гармоничность — степень близости товаров различных ассортиментных групп по их конечному использованию, требованиям к производству, каналам распределения и другим показателям.

Исходя из данных параметров ассортимента принимаются решения:

1. Расширение ассортимента – включение новых ассортиментных групп.

2. Увеличение насыщенности имеющихся ассортиментных групп.
3. Углубление ассортимента путем увеличения модификаций каждого товара.
4. Повышение/снижение степени гармоничности товаров различных ассортиментных групп.

2 Анализ формирования и реализации ассортиментной политики ООО «ТД Францфуд»

2.1 Общая характеристика ООО «ТД Францфуд»

ООО «ТД Францфуд» — это компания, которая осуществляет деятельность в производстве и оптовой торговле кондитерскими изделиями. Организация была создана 21.09.2012, текущий руководитель приобрел эту организацию в 2022 году. Основная сфера деятельности направлена на создание собственного производства кондитерских изделий глубокой заморозки. Также, компания имеет 28 дополнительных видов деятельности. Уставный капитал компании — 10 000 рублей, руководителем и генеральным директором является Придворный Сергей Валерьевич.

Ассортимент товаров Францфуда включает в себя кондитерские изделия следующих категорий: торты, чизкейки, макарон, печенье, десерты, пирожные.

В настоящий момент компания поставляет продукцию в большую часть крупнейших торговых сетей (90%) на территории края. Организация действует на рынке B2B (business to business) и B2C (business to consumer): продукция реализуется в торговых сетях «Командор», «Пятерочка», «Магнит» и других, через сети кофеен и иные розничные точки продаж, а также, через сайт самой компании.

В настоящее время штат сотрудников насчитывает более сорока человек и продолжает расти, так как для дальнейшего развития требуется увеличение числа компетентных сотрудников и управляющего персонала.

Экономический анализ предприятия

Основной вид деятельности по ОКВЭД – «46.3 Торговля оптовая пищевыми продуктами, напитками и табачными изделиями». Компания занимается производством кондитерских изделий глубокой заморозки и оптовой торговлей ими.

Как заявляет руководитель, настоящее время стратегия компании нацелена на укрепление своего положения в сегменте «Хорека» и поддержание стабильной позиции в растущем сегменте продовольственных сетей, а также выход масштабов реализации за пределы города Красноярск.

В компании ООО «ТД ФРАНЦФУД» организационная структура имеет линейно-функциональный вид, представлена следующими структурными единицами:

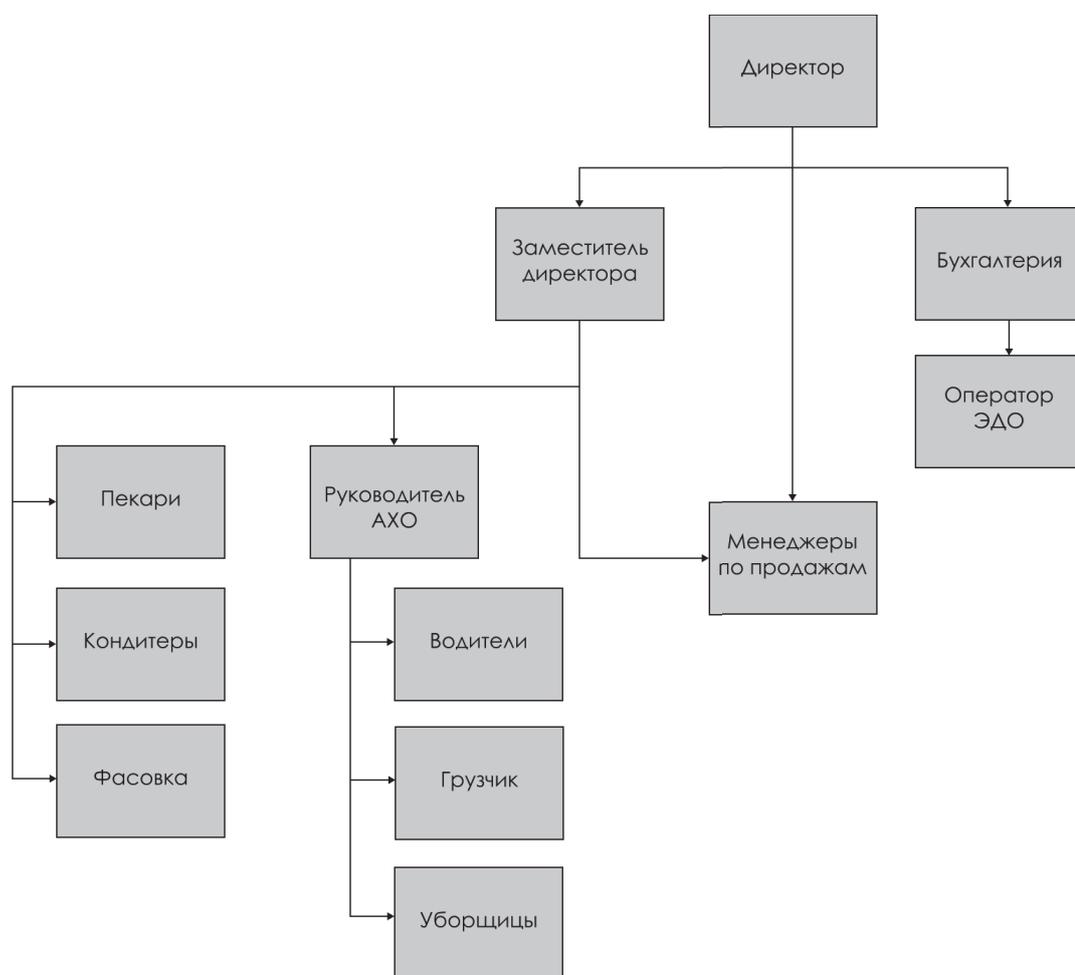


Рисунок 2 Организационная структура предприятия ООО «ТД Францфуд»

В настоящий момент штат сотрудников насчитывает более сорока человек и продолжает расти, так как для дальнейшего развития требуется увеличение числа компетентных сотрудников и управляющего персонала.

Финансовый анализ предприятия

Анализ финансового состояния предприятия ООО «ТД Францфуд» был проведен за 2020-2023 годы на основе бухгалтерского баланса и отчета о движении денежных средств.

Агрегированный бухгалтерский баланс предприятия приведен в таблице 1.

Таблица 1 Агрегированный бухгалтерский баланс

В тыс. руб.

Наименование показателя	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2023 г.
АКТИВ	9269,00	8395,00	35139,00	32922,00
Внеоборотные активы	284,00	2173,00	4566,00	4784,00
Оборотные активы	8985,00	6222,00	30573,00	28138,00
Запасы (с проч.)	5491,00	2890,00	17931,00	7315,00
Дебиторская задолженность	3194,00	3298,00	12624,00	20400,00
Налог на добавленную стоимость	87,00	0,00	0,00	0,00
Денежные средства, эквиваленты и краткосрочные финансовые вложения	213,00	34,00	18,00	423,00
ПАССИВ	9269,00	8395,00	35139,00	32922,00
Собственный капитал	829,00	428,00	15770,00	15916,00
Долгосрочные обязательства	3770,00	4392,00	8942,00	238,00
Краткосрочные заемные средства	947,00	2141,00	96,00	88,00
Краткосрочная кредиторская задолженность	3723,00	1434,00	10331,00	16680,00

Горизонтальный анализ показал, что общая валюта баланса за рассматриваемый период увеличилась в абсолютном значении на 23 653 тыс. руб., в относительном – на 255,18%.

В части имущества компании выявлен рост внеоборотных активов на 4 500 тыс. руб. (1 784%). Тенденция к росту присуща всему рассматриваемому периоду, что говорит об улучшении имущественного положения, наращении производственного и сбытового потенциала предприятия.

Прирост запасов за рассматриваемый период составил 1 824 тыс. руб. (+33%), повышение уровня запасов положительно влияет на непрерывность производственного и сбытового процесса.

Оборотные активы за рассматриваемый период выросли на 19 153 тыс. руб. (213,17%).

В части источников формирования имущества компании «ТД Францфуд» наибольшими темпами выросла величина собственных средств — на 15 087 тыс. руб. (+1819 %). Это положительная динамика, которая говорит о повышении благосостояния собственников предприятия. Долгосрочные

обязательства сократились на 3 532 тыс. руб. (-94 %), краткосрочные уменьшились на 859 тыс. руб. (-91 %).

Дебиторская и кредиторская задолженности в составе баланса компании увеличились опережающими темпами по сравнению с общими показателями актива и пассива. Дебиторская задолженность выросла на 539% (+17 206 тыс. руб.), кредиторская — на 348% (+12 957 тыс. руб.). На конец периода присутствует дисбаланс задолженностей в пользу дебиторской в размере 3 720 тыс. руб. Существенная доля дебиторской задолженности, а также ее рост могут привести к финансовым потерям, в случае, если контрагенты не вернут долги.

Оценим оптимальность структуры баланса компании ООО «ТД Францфуд» с помощью вертикального анализа (таблица 2).

Таблица 2 Структура баланса компании ООО «ТД Францфуд»

Наименование показателя	Удельный вес, %				Динамика, %
	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2023 г.	
АКТИВ	100,00	100,00	100,00	100,00	-
Внеоборотные активы	3,06	25,88	12,99	14,53	11,47
Оборотные активы, в том числе:	96,94	74,12	87,01	85,47	-11,47
-запасы (с проч.)	59,24	34,43	51,03	22,22	-37,02
-дебиторская задолженность	34,46	39,29	35,93	61,96	27,51
-налог на добавленную стоимость	0,94	0,00	0,00	0,00	-0,94
-денежные средства, эквиваленты и краткосрочные финансовые вложения	2,30	0,41	0,05	1,28	-1,01
ПАССИВ	100,00	100,00	100,00	100,00	0,00
Собственный капитал	8,94	5,10	44,88	48,34	39,40
Долгосрочные обязательства	40,67	52,32	25,45	0,72	-39,95
Краткосрочные заемные средства	10,22	25,50	0,27	0,27	-9,95
Краткосрочная кредиторская задолженность	40,17	17,08	29,40	50,67	10,50

Из таблицы выше видно, что структура основных групп активов значительно изменилась: доля внеоборотных активов увеличилась на 11,5%, на такой же процент сократилась доля оборотных активов. В структуре источников формирования активов так же существенные изменения: доля собственных средств увеличилась на 39%, доля долгосрочных обязательств компании сократилась на 39%, а краткосрочных – на 9%.

Проверим оптимальность структуры ликвидности компании по формуле ликвидности баланса: $A1 \geq П1$; $A2 \geq П2$; $A3 \geq П3$; $A4 \leq П4$,

где А1 — денежные средства и краткосрочные финансовые вложения;

А2 — дебиторская задолженность;

А3 — запасы ТМЦ и прочие оборотные активы;

А4 — внеоборотные активы;

П1 — текущая кредиторская задолженность;

П2 — краткосрочные кредиты и займы, другие текущие обязательства;

П3 — долгосрочные кредиты и займы, другие долгосрочные обязательства;

П4 — собственные средства (капитал) компании.

Таблица 3 Динамика ликвидности баланса компании ООО «ТД Францфуд»

Группа	Дата	
	01.01.2021	01.01.2024
А1	213,00	423,00
П1	3723,00	16680,00
Баланс	-3510,00	-16257,00
А2	3194,00	947,00
П2	20400,00	88,00
Баланс	2247,00	20312,00
А3	5578,00	17931
П3	3770,00	238,00
Баланс	1808,00	17693,00
А4	284,00	4784,00
П4	829,00	15916,00
Баланс	-545,00	-11132,00

Сопоставление активов и обязательств (таблица 3) показало, что выполняются все неравенства кроме первого ($A1 \leq П1$), что говорит о том, что

компании не хватает средств, чтобы погасить самые срочные обязательства, в динамике заметно увеличение дисбаланса. Касательно остальных неравенств, вывод следующий: вероятно, компания будет платежеспособной в скором будущем, достигнута перспективная ликвидность, но динамика показывает прогрессирующий дисбаланс. Дальнейший анализ ликвидности произведем с помощью коэффициентов (таблица 4).

Таблица 4 Коэффициенты ликвидности компании ООО «ТД Францфуд»

Показатель	Значение		Рекомендуемое значение
	01.01.2021	01.01.2024	
Общий коэффициент платежеспособности	1,30	2,56	≥ 1
Коэффициент текущей ликвидности	2,30	2,31	1,5-2,5
Коэффициент быстрой ликвидности	0,73	1,24	0,7-1
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,05	0,03	0,2-0,5

Общий коэффициент платежеспособности. Коэффициент текущей ликвидности в рамках нормативных значений, что говорит о том, что оборотные активы компании используются с полной отдачей. Компания в состоянии быстро оплатить текущие долги собственными средствами. В динамике показатель абсолютной ликвидности стремится к нулю – имеет проблемы с оплатой самых срочных обязательств, все свободные ресурсы направлены в производство. Предприятие не может рассчитывать на отсрочку платежей или работу без предоплаты.

Далее проведем анализ финансовых результатов компании, представленных в приложении Б.

Таблица 5 Анализ отчёта о финансовых результатах компании ООО «ТД Францфуд»

Наименование показателя	Значение, тыс. руб.				Отклонение, тыс. руб.				Прирост, %			
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2021-2020	2022-2021	2023-2022	2023-2020	2021-2020	2022-2021	2023-2023	2023-2020
Выручка	13819	29054	51055	73857	15235	22001	22802	60038	110	76	45	434
Себестоимость продаж	-4685	-3547	-	-50275	1138	-	-4034	-45590	-34	1204	9	973
Валовая прибыль (убыток)	9134	25507	4814	23582	16373	-	18768	14448	179	-81	390	158
Коммерческие расходы	-4297	-1482	-884	-3553	2815	598	-2669	744	-66	-40	302	-17
Управленческие расходы	-4376	-	0	-10824	-	23621	-	-6448	440	-100	-	147
Прибыль (убыток) от продаж	461	404	3930	9205	-57	3526	5275	8744	-12	873	134	1897
Проценты к уплате	-29	-	-1	0	29	-1	1	29	-	-	-100	-100
Прочие доходы	73	-	18	6319	-73	18	6301	6246	-	-	35006	8556
Прочие расходы	-225	0	-2700	-16946	225	-2700	-	-16721	-	-	528	7432
Прибыль (убыток) до налогообложения	280	404	1247	-1422	124	843	-2669	-1702	44	209	-214	-608
Налог на прибыль	-56	-81	-249	-563	-25	-168	-314	-507	45	207	126	905
Прочее	-	-	-	2131	-	-	-	-	-	-	-	-
Чистая прибыль (убыток)	224	323	998	146	99	675	-852	-78	44	209	-85	-35

Анализ динамики финансовых результатов компании в 2023-2020 годах позволяет сделать следующие выводы:

По итогам рассматриваемого периода зафиксирован рост выручки на 434% (60 038 тыс. руб.), при увеличении себестоимости на 973% (45 590 тыс. руб.) Опережающий рост себестоимости замедлил темпы роста валовой прибыли, которая увеличилась в 2023 году по сравнению с 2020 на 158% (14 448 тыс. руб.).

Прибыль от продаж увеличилась на 8744 тыс. руб. или на 1897%. Коммерческие расходы снизились на 744 тыс. руб. (17%), а управленческие увеличились на 147% (6448 тыс. руб.).

Прибыль до налогообложения за рассматриваемый период сократилась на 1 422 тыс. руб. или на 345%. Негативное влияние оказало увеличение прочих расходов, опережающее рост прочих доходов.

Чистая прибыль по сравнению с предыдущим годом сократилась на 78 тыс. руб. или на 35%. Отрицательно повлиял на чистую прибыль такой показатель, как текущий налог на прибыль. Отрицательный результат чистой прибыли был компенсирован за счет строки «прочее», в которой учитываются различные налоговые платежи и обязательства, которые не входят в основные операции предприятия, но влияют на его финансовое состояние и результаты.

Далее проведем анализ рентабельности, оборачиваемости и финансовой устойчивости. За последний год доходы предприятия увеличились, и прибыль выросла. Анализ (таблица 6) показал, что рентабельность собственного капитала составила 12,3%. На каждый рубль собственного капитала фирма получает 12,3 руб. прибыли, что на 39 рублей меньше, чем в 2021 году. Данная динамика свидетельствует об увеличении финансового риска организации.

Таблица 6 - Коэффициенты финансовой устойчивости, рентабельности и оборачиваемости, 2020-2022 гг.

Название показателя	Год			
	2020	2021	2022	2023
Коэффициенты финансовой устойчивости				
Коэффициент финансовой устойчивости	0,40	0,53	0,68	0,60
Коэффициент автономии	0,10	0,07	0,37	0,47
отраслевое значение показателя*	0,2	0,23	0,23	0,23
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	9,02	13,05	1,69	1,15
Коэффициенты рентабельности				
Рентабельность собственного капитала (ROE)	31,2%	51,4%	12,3%	0,9%
отраслевое значение показателя	32,6%	33,3%	32,8%	33,0%
Рентабельность всего капитала (ROA)	3,1%	3,7%	4,6%	0,4%
отраслевое значение показателя	1,9%	13,7%	13,7%	13,7%
Рентабельность продаж (ROS)	3,3%	1,4%	7,7%	12,5%
отраслевое значение показателя	2,43%	2,42%	2,42%	2,42%
Рентабельность затрат (ROCS)	3,5%	1,4%	8,3%	14,2%
отраслевое значение показателя	5,4%	10,5%	10,5%	11,5%
Коэффициенты оборачиваемости				
Коэффициент оборачиваемости активов	2,06	3,82	2,78	2,52
в днях	177,61	95,52	131,53	145,07
отраслевое значение показателя	149,00	147,00	-	-

Окончание таблицы 6

Название показателя	Год			
	2020	2021	2022	2023
Оборачиваемость запасов	3,2	6,9	4,9	10,1
<i>в днях</i>	114,1	52,6	74,4	36,2
отраслевое значение показателя	32,0	32,0	-	-
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	6,2	9,0	6,4	3,6
<i>в днях</i>	58,5	40,8	56,9	100,8
отраслевое значение показателя	57,0	56,0	-	-
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	3,97	11,27	8,68	5,47
* Среднеотраслевые показатели рассчитаны сервисом saby.bu				

Коэффициент финансовой устойчивости компании рос с 2020 по 2022 год, затем немного снизился в 2023 году. Однако значения остаются выше отраслевого показателя (0,23), что говорит о сильных позициях компании. Коэффициент автономии значительно вырос с 2021 года, что свидетельствует о повышении доли собственных средств в капитале компании. Значение в 2023 году (0,47) намного превышает отраслевое (0,23), что указывает на хорошую финансовую независимость. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств резко улучшился в 2022 и 2023 годах, что указывает на снижение зависимости от заемных средств и увеличение собственного капитала. Это позитивный знак для финансовой устойчивости компании. ROE был значительно выше отраслевого уровня в 2020 и 2021 годах, но резко упал в 2022 и особенно в 2023 году, что может свидетельствовать о снижении прибыльности и эффективности использования собственного капитала. Хотя ROA компании оставался выше отраслевого уровня в 2020 и 2021 годах, в 2023 году он резко снизился до 0,4%, что указывает на ухудшение общей рентабельности активов. ROS компании стабильно превышал отраслевые значения, с особенно значительным улучшением в 2022 и 2023 годах, что свидетельствует о высокой эффективности продаж. ROCS компании значительно улучшился в 2022 и 2023 годах, превысив отраслевые значения. Это говорит о высоком уровне прибыльности относительно затрат.

Оборачиваемость запасов значительно улучшилась, особенно в 2023 году, что свидетельствует о высокой эффективности управления запасами. Оборачиваемость дебиторской задолженности ухудшилась в 2023 году, что может указывать на увеличение времени, необходимого для получения платежей от клиентов. Оборачиваемость кредиторской задолженности улучшилась в 2021 году, но затем снизилась в 2022 и 2023 годах. Однако она остается на достаточно высоком уровне, что может свидетельствовать о хорошем управлении обязательствами.

Компания демонстрирует высокую финансовую устойчивость и значительное улучшение показателей рентабельности в 2022 и 2023 годах, несмотря на снижение рентабельности собственного капитала и активов в 2023 году. Управление запасами и кредиторской задолженностью улучшается, хотя оборачиваемость дебиторской задолженности вызывает определенные опасения. В целом, финансовые показатели компании в последние годы показывают положительную динамику.

Анализ внешней среды ООО «ТД Францфуд»

Анализ внешней среды был произведен с помощью анализа макро- и микросреды.

Основными факторами внешней макросреды, оказывающими косвенное влияние на компанию ООО «ТД Францфуд» являются политические, экономические, социально-демографические и технологические факторы, согласно методике PEST-анализа.

Политические факторы

Компания ООО «ТД Францфуд» осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательством Российской Федерации. Одним из важных элементов политической среды являются основные законы, правила, влияющие на реализацию продукции, в том числе:

- Закон РФ «О техническом регулировании» [30];
- Закон РФ «О защите прав потребителей» [28];

– Закон РФ «О стандартизации». [29]

Однако существенное влияние на работу предприятия оказывают, помимо законодательных актов, специфические постановления, решения. Так, одним из политических факторов влияния является национальный проект - согласно ресурсу «Ведомости», в обновленном нацпроекте до 2030 г. предлагается установить новые параметры для развития малого и среднего бизнеса [6]:

– увеличение выручки МСП на одного работника на 25% по сравнению с 2022 г.;

– введение нового коэффициента ежегодно созданных предприятий – показатель планируется увеличить до 20% к 2030 г. (с 17% на 24.11.23);

– увеличение срока жизни малого бизнеса до 13 лет к 2030 г.

В Красноярском крае наблюдается положительная тенденция в развитии системы государственной поддержки малого и среднего бизнеса. С 2023 по 2025 года предусмотрено выделение значительных средств из федерального и регионального бюджетов – около 2 миллиардов рублей – на стимулирование развития предпринимательства, включая малые и средние предприятия, а также инновационные инициативы в регионе.

Отдельно стоит коснуться налоговой политики в России. Правительством были приняты следующие меры поддержки:

1. В России до конца 2025 года введен ускоренный порядок возмещения НДС, который ранее был доступен только крупным компаниям участникам налогового мониторинга. Почти все ИП и компании могут воспользоваться этим режимом, за исключением бизнеса в процессе реорганизации, ликвидации или банкротства.

2. С 2022 года отменен повышающий коэффициент при расчете транспортного налога для дорогих автомобилей стоимостью от 3 до 10 млн рублей. Ранее этот коэффициент составлял 1,1 или 2, а теперь его применение исключено.

Экономические факторы

По данным, предоставленным Красноярскстатом [14], в I квартале 2023 среднедушевой доход красноярского населения — 37 258,6 рубля. В сравнении с I кварталом 2022 это больше на 8,4%. Согласно опубликованным результатам, доля населения за чертой бедности по Красноярскому краю в 2022 составила 14,5%.

В Красноярском крае за период с 2020 по 2022 годы наблюдается рост номинальной заработной платы, причем размер данного показателя превышает средний по России. Динамика показателя представлена на рисунке ниже.

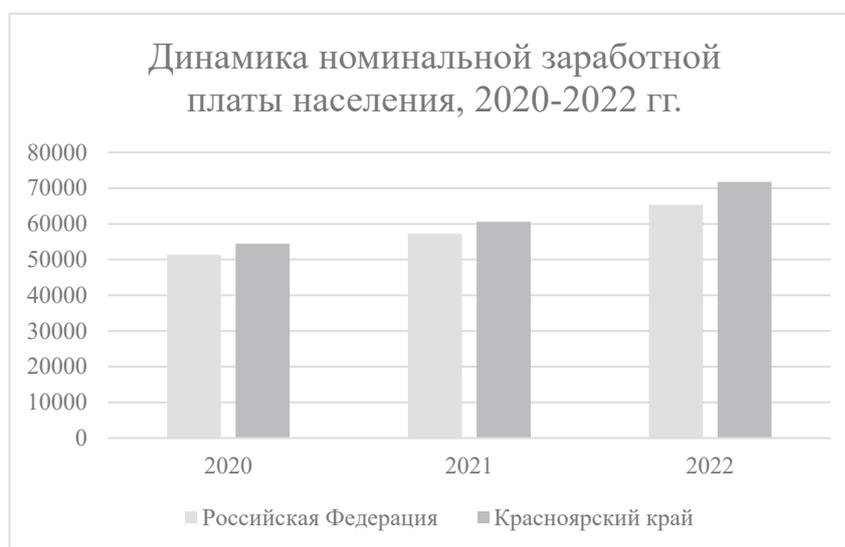


Рисунок 3 - Динамика номинальной заработной платы населения, 2020-2022 гг.

Этот рост прослеживается за весь рассматриваемый период (таблица 7).

Таблица 7 - Темпы роста номинальной заработной платы, 2020-2022

Темп роста номинальной заработной платы			
Субъект	2020	2021	2022
Российская Федерация	107,26%	111,49%	114,14%
Красноярский край	109,00%	111,36%	118,35%

Данные о динамике индекса потребительских цен, подчеркивают последовательный рост инфляции в России и Красноярском крае с заметным ускорением в 2022 году.

Скорректируем номинальную заработную плату на индекс потребительских цен, представленный на рисунке ниже.



Рисунок 4 - Динамика индекса потребительских цен, 2020-2023 гг.

Данные о темпе роста индекса потребительских цен приведены в таблице 8.

Таблица 8 - Темпы роста индекса потребительских цен, 2020-2022

Индекс потребительских цен			
Субъект	2020	2021	2022
Российская Федерация	103,99%	108,13%	112,63%
Красноярский край	103,55%	108,75%	112,65%

Таким образом, динамика реальной заработной платы будет иметь следующий вид:

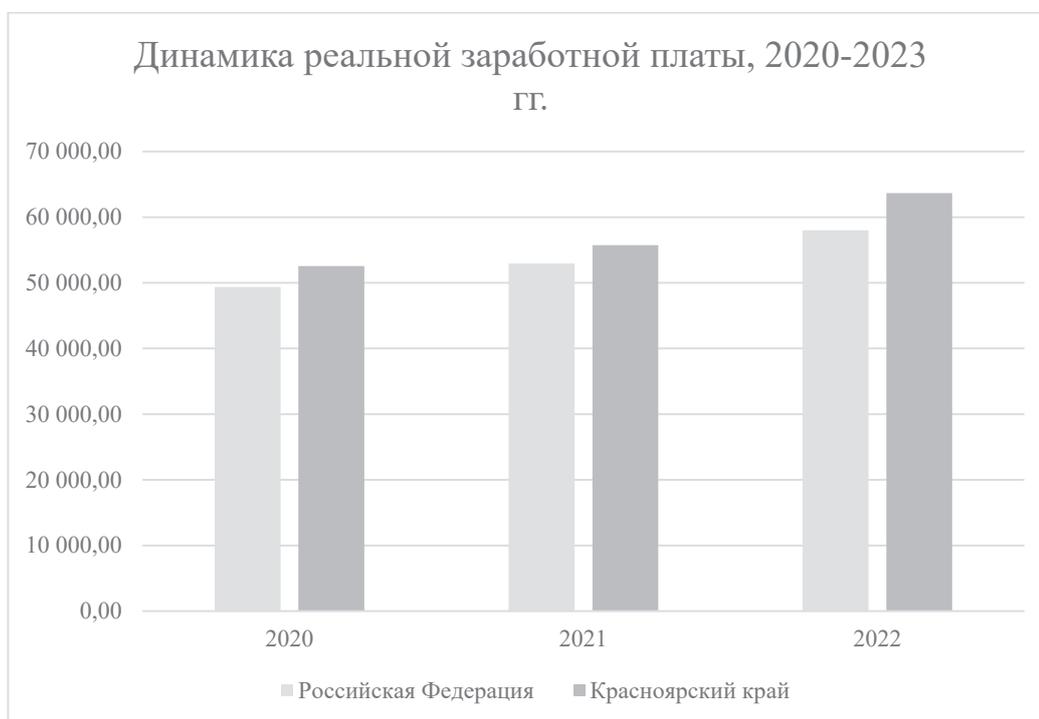


Рисунок 5 - Динамика реальной заработной платы, 2020-2023 гг.

Анализ скорости изменения анализируемых показателей в таблицах 7, 8, 9, позволяет сделать вывод, что, несмотря на инфляционные процессы, в Российской Федерации и Красноярском крае прослеживается рост заработной платы.

Таблица 9 - Темпы роста реальной заработной платы, 2020-2022

Темп роста реальной заработной платы			
Субъект	2020	2021	2022
Российская Федерация	106,28%	107,22%	109,58%
Красноярский край	109,29%	106,03%	114,25%

Также динамика указанных показателей: номинальной и реальной заработной платы и индекса потребительских цен приведена на рисунке 6.

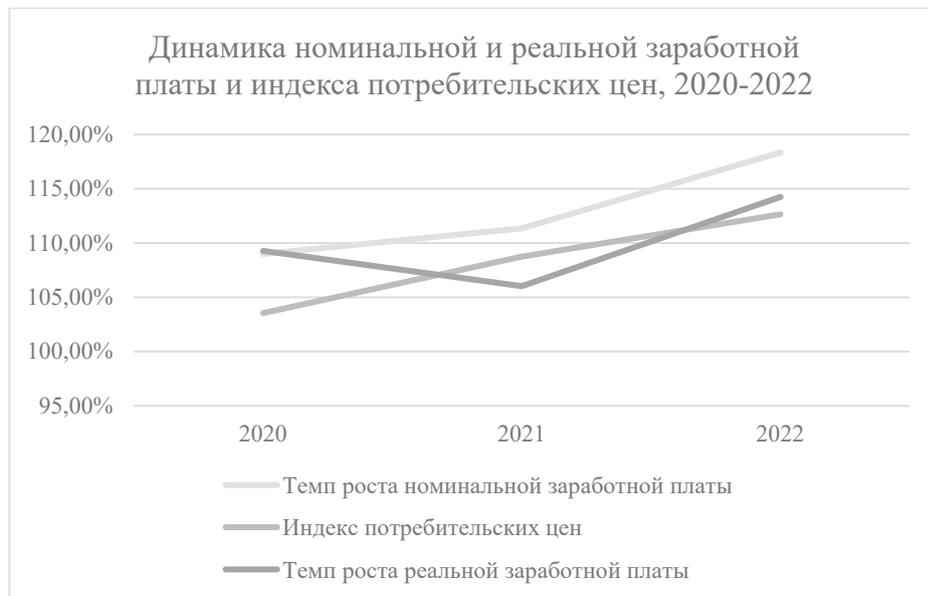


Рисунок 6 - Динамика номинальной и реальной заработной платы и индекса потребительских цен, 2020-2022

Снижение импорта, продовольственных товаров в том числе, является еще одним компонентом экономических факторов. По результатам первой половины 2023 года можно сказать, что импортозамещение оказалось практически незаметно для группы снековых кондитерских изделий, для мучных кондитерских изделий же не сыграло решающей роли. В снековой группе продажи зарубежных компаний хотя и снизили долю благодаря росту Российских производителей, однако в абсолютных показателях их рост не замедлился, а даже несколько ускорился в 2023 году [16].

Тренды "импортозамещения" на снековой полке

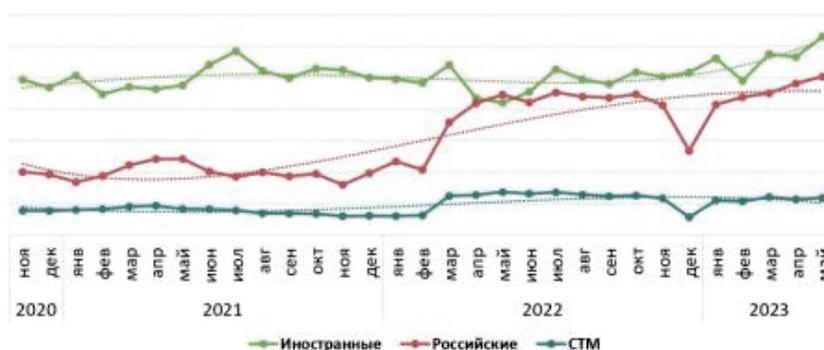


Рисунок 7 - Тренды импортозамещения на снековой полке в 2020-2023 гг.

Чтобы сохранять темпы роста и продолжать свое развитие, предприятия активно привлекают банковское финансирование. Портфель банковских кредитов бизнесу, включая госкомпании, бурно растет, несмотря на высокую стоимость заимствований. В октябре показатель увеличился на 1,6 трлн руб., или на 2,3%, следует из бюллетеня ЦБ «О развитии банковского сектора» [21].

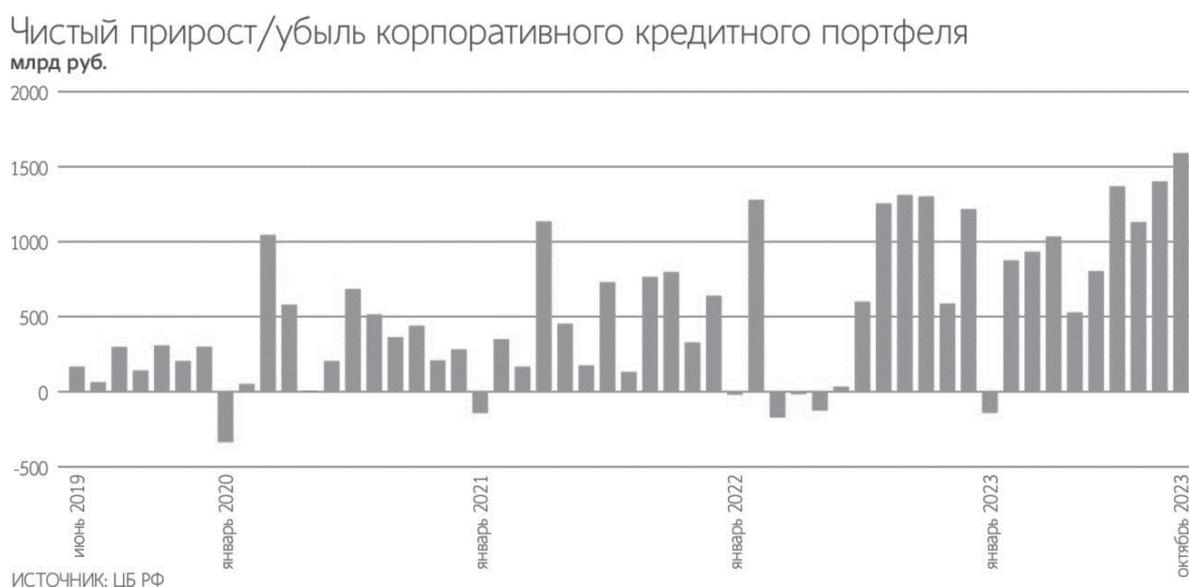


Рисунок 8 - Чистый прирост/убыль корпоративного кредитного портфеля в России за 2019 - 2023 г, млрд руб.

Социально-демографические факторы

Образ жизни населения был проанализирован исследовательским холдингом Ромир совместно с Роспотребнадзором в рамках проекта «Здоровое питание». По результатам исследования были сформированы четыре ЗОЖ-группы исходя из отношения респондентов к здоровому питанию и стилю жизни [35]:

- ЗОЖ-Адепты – те, кто абсолютно привержен здоровому образу жизни;
- ЗОЖ-Последователи – те, кто старается соблюдать здоровый образ жизни во всех сферах;

– ЗОЖ-Стремящиеся – те, кто находится на пути полного перехода к активному образу жизни, правильному питанию, здоровому сну, отказу от вредных привычек и другим ключевым параметрам здорового образа жизни;

– ЗОЖ-Инертные – те, кто пока нейтрально относится к здоровым повседневным привычкам.

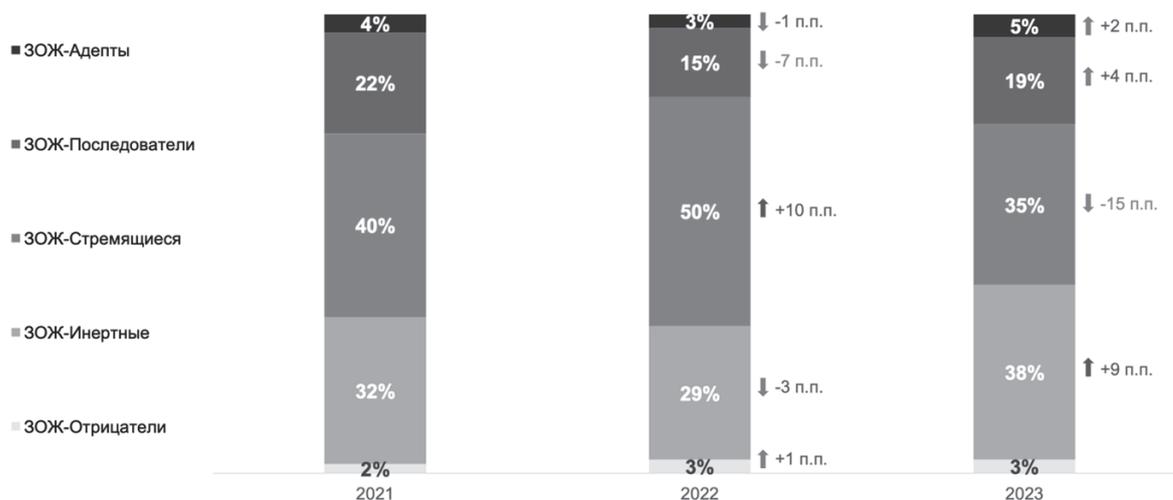


Рисунок 9 - Распределение населения России по принципу отношения к здоровому образу жизни и здоровому питанию. 2021-2023 гг.

Как показало исследование, в 2023 году положительно к здоровому питанию относятся 75% респондентов. Из них 28% изменили свое отношение к ЗОЖ в позитивную сторону за прошедший год, а 47% респондентов давно положительно относятся к здоровому питанию. 62% респондентов отмечают здоровое питание как приоритетную составляющую ЗОЖ в целом. Также неотъемлемыми характеристиками ЗОЖ россияне называют здоровый сон (66%), прогулки на свежем воздухе (59%), баланс работы и отдыха (58%), воздержание от алкоголя и курения (55%), стабильное эмоциональное состояние (44%), регулярные физические нагрузки (43%) и соблюдение личной гигиены (42%).

Анализ образа жизни населения Красноярского края показал следующие результаты: Красноярский край оказался в конце рейтинга регионов по приверженности населения здоровому образу жизни — он с 49,8 балла занял

72-е место из 85 возможных. В основу рейтинга легли семь показателей, среди них — потребление алкоголя и табачных изделий, распространенность наркомании, занятие спортом и условия труда [26].

Покупатели стали чаще приобретать продукты, произведенные под собственными торговыми марками сетей. Также наблюдается более аккуратное и бережное использования вещей и, как следствие, увеличения срока их использования.

Жители края стали подходить к покупкам новых товаров не спонтанно, а более осознанно [13]. Также оказалось, что времени на отдых хватает лишь 36% жителей Сибири (в том числе, Красноярского края). Еще 44% заявили, что им нужно больше выходных. В 2022 году в Красноярском крае 45,5 % населения (от 15 лет) оценили своё здоровье как удовлетворительное. 38,2 % считают здоровье хорошим. О рациональном режиме и суточном рационе питания хорошо осведомлены 17,6 % населения, неплохое представление имеют 40,5 %, слабое — 27 % [1].

Отношение к качеству продукции. В местных сетях представлено более 600 товаров со знаком качества «Одобрено Енисейский Стандарт» — это молочная продукция, сладости, хлеб, мука, рыба, вода, овощи. Сертификацию «Енисейского стандарта» производители проходят добровольно, подтверждая стандарты качества, чтобы доказать, что их товар произведен из местного сырья и состав на этикетке соответствует заявленному. По данным исследования, покупатели отмечают, что продукты, отмеченные знаком «Одобрено Енисейский стандарт», — это качественные товары местного производства, которые нравятся именно из-за своей натуральности и экологичности.

Сегодня около 72% красноярцев знают, что такое региональный знак качества «Одобрено Енисейский стандарт». При покупках люди ориентируются именно на эту маркировку и отдают предпочтение продуктам с зеленой шишкой. Еще один важный параметр — 97% покупателей отмечают, что удовлетворены качеством местных продуктов [8].

Технологические факторы

Технология изготовления. Современное производство пищевой продукции, в частности, кондитерских изделий оптимизируют, используя инновационную «умную» технику. Такое оборудование автоматически регулирует время, температуру и влажность, оснащено программами изготовления определенных блюд. Некоторые модели могут подключаться к интернету, чтобы установить обновления или загрузить дополнительные рецепты.

Автоматизация и оптимизация процессов производства – все это связано с роботизацией. Робототехника в кондитерской индустрии используется для упаковки продукции, создания элементов декора, охлаждения изделий, растворения компонентов. Кроме того техника позволяет создавать более сложные кондитерские изделия и снижать производственные затраты [17].

Скорость создания продуктов. Сокращение числа запусков новых брендов. На 16% за восемь месяцев 2023 года упало по сравнению с тем же периодом 2022 года. Больше всего новых брендов в 2023 году, по данным NielsenIQ, запустилось в категории кондитерских изделий (22%), алкоголя (16%), молочной продукции (8,7%) [16].

Подведем итог изучения макросреды предприятия – факторы PEST-анализа, представленные в таблице ниже:

Таблица 10 - Факторы PEST-анализа

Факторы	Содержание
Политические	Отношение государства к субъектам малого и среднего предприятия Налоговая политика
Экономические	Доходы населения Импорт Банковское кредитование Инфляция
Социальные	Образ жизни Отношение к совершаемым покупкам Отношение к качеству покупаемой продукции
Технологические	Технология изготовления Упаковка продукции

Далее, в рамках анализа внешней среды, была проведена оценка факторов микросреды:

Конкуренты

Основными конкурентами компании ООО «ТД Францфуд» среди российских производителей является 17 компаний, представленная на рынке Красноярского края. Компании по производству мучных кондитерских изделий торгуют на рынке как самостоятельно («Три коржа», «Сладкое желание»), так и посредством торговых сетей края - Командор (Аллея), Красный Яр, О'Кей, Магнит, Лента, Metro.

Анализ размеров рынка и масштабов конкуренции, представленный в таблице 11, был проведен на основе таких показателей рынка, как выручка компаний и их зона действия.

Таблица 11— Выручка и доли компаний за 2020-2022 гг.

Название компании	Зона действия	Выручка, тыс. руб			Доли, %		Отклонение в доле 2022/2021
		2020	2021	2022	2021	2022	
ТМ «Mirel»	Лидеры рынка в России, присутствуют в СФО	10 331 153,00	13 246 576,00	17 427 040,00	50,67%	51,90%	2,43%
ТМ «Черемушки»		2 959 852,00	4 376 376,00	5 963 313,00	16,74%	17,76%	6,09%
«Baker's Boutique»		70 705,00	81 000,00	84 000,00	0,31%	0,25%	
ТМ «Faretti»		460 136,00	573 401,00	596 861,00	2,19%	1,78%	-18,96%
ТМ «Сладкое желание»	г. Красноярск	351 639,00	438 301,00	606 308,00	1,68%	1,81%	7,70%
ТМ «Алонда»	г. Красноярск	16 787,00	15 347,00	16 164,00	0,06%	0,05%	-18,00%
на базе завода «Красноярский хлеб»	г. Красноярск	257 927,00	281 832,00	303 900,00	1,08%	0,91%	-16,05%
М «Сладком»	г. Красноярск	10 693,00	22 693,00	43 523,00	0,09%	0,13%	49,32%
ООО «ПрофиСервис»	г. Красноярск	116 054,00	175 149,00	160 258,00	0,67%	0,48%	-28,76%

Окончание таблицы 11

Название компании	Зона действия	Выручка, тыс. руб			Доли, %		Отклонение в доле 2022/2021
		2020	2021	2022	2021	2022	
ТМ «Стефанишен»	г. Ачинск	34 919,00	48 848,00	47 797,00	0,19%	0,14%	-23,82%
Ярче!	г. Красноярск	42 527,00	50 745,00		0,19%	0,00%	-100,00%
АО «ХЛЕБООБЪЕДИНЕНИЕ «ВОСХОД»	г. Новосибирск	1 332 010,00	1 492 898,00	1 712 481,00	5,71%	5,10%	-10,69%
ООО «ВИРСАВИЯ»	г. Красноярск	628,00	4 862,00	9 209,00	0,02%	0,03%	47,47%
ООО «КОНДИТЬЕРА-НСК»	Новосибирская обл., с. Толмачёво	183 541,00	196 498,00	246 760,00	0,75%	0,73%	-2,23%
ТМ «Проха»	г. Абакан	108 113,00	112 191,00	95 209,00	0,43%	0,28%	-33,93%
ТМ «Фрау Альбина»	г. Бородино Красноярского кр.	74 067,00	106 969,00	106 810,00	0,41%	0,32%	-22,26%
Franzfood	г. Красноярск	13 819,00	29 054,00	51 055,00	0,11%	0,15%	36,82%
Baker House	По РФ	4 586 019,00 Р	4 891 495,00 Р	6 108 658,00 Р	18,71%	18,19%	-2,77%

На основе данных таблицы 11 можно сделать следующий вывод: на рынке кондитерских изделий наблюдается сильная конкуренция, как на локальном, так и на региональном уровнях.

Оценим темпы роста рынка. По данным NilsenIQ, кондитерские изделия – вторая по объему продаж, а также самая быстрорастущая индустрия на продовольственном рынке: +20,2 % с января 2022 по январь 2023 [36]. Темп роста рынка кондитерских изделий в Красноярском крае составил 160% за период с 2020 по 2022 год, темп роста выручки компании Францфуд составил 369%, что в 2 раза больше среднерыночного значения.

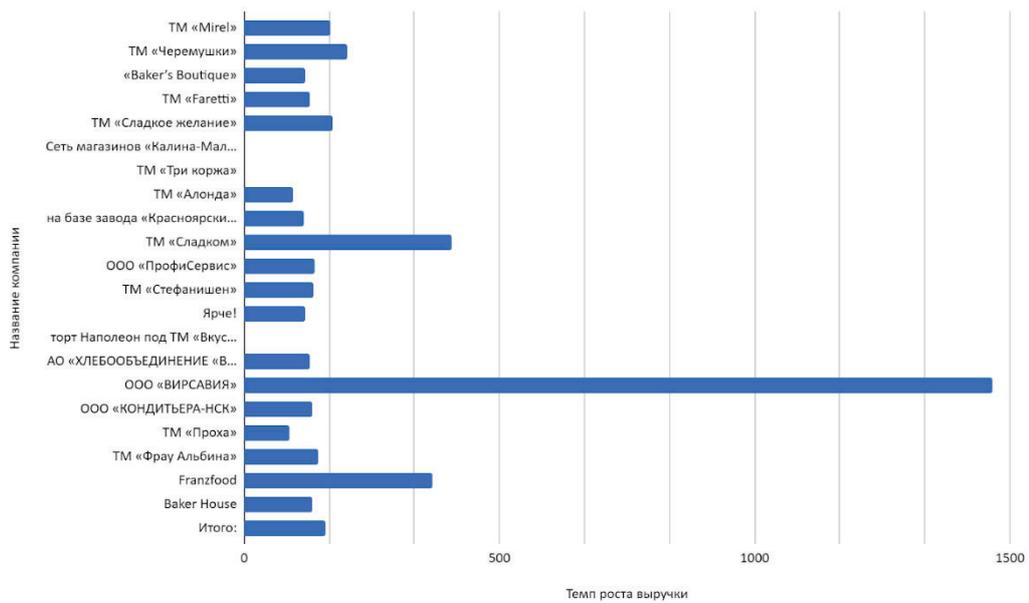


Рисунок 10 - Темпы роста выручки кондитерских предприятий за 2020-2022 гг.

Для того чтобы понять, какие компании являются наиболее близкими конкурентами для Францфуда, была составлена карта стратегических групп по показателям: ассортимент, цена и доля на рынке; представленная на рисунке ниже.

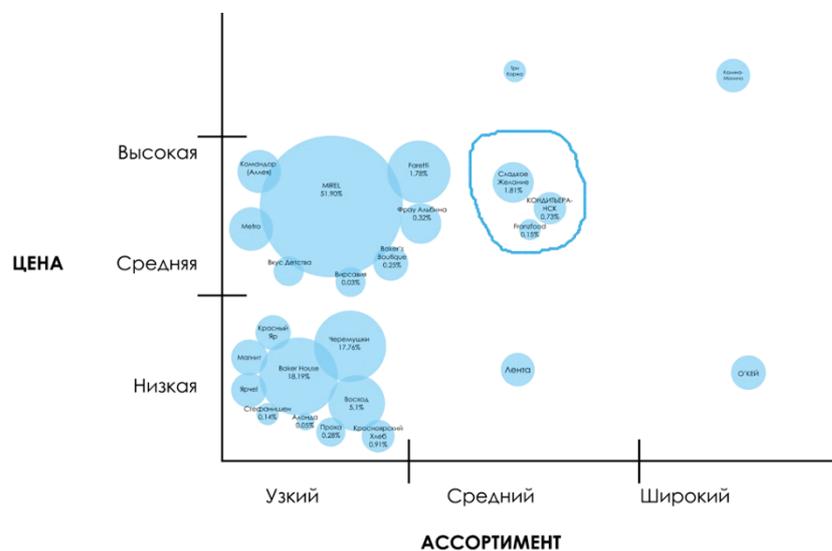


Рисунок 11 - Карта стратегических групп на 2022 г.

В одной группе с Францфудом оказались кондитерские «Сладкое желание» и «Кондитьера-НСК». Данная группа имеет ассортимент средней широты и среднюю цену.

Оценим рентабельность продаж компаний в отрасли.

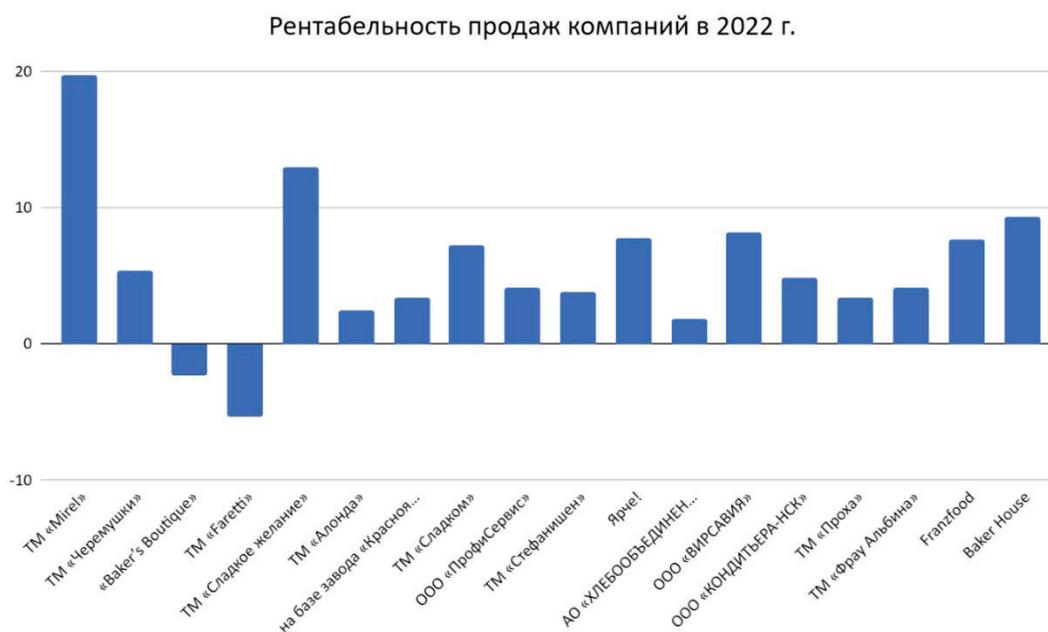


Рисунок 12 — Рентабельность продаж компаний кондитерской отрасли в 2022

Средний уровень рентабельности продаж на рынке за 2022 год составил 5,5%. Рентабельность компании Францфуд составила 7,7%. Рост рентабельности в отрасли за 2020-2022 год составил 1 процентный пункт, детально представлено на рисунке ниже.

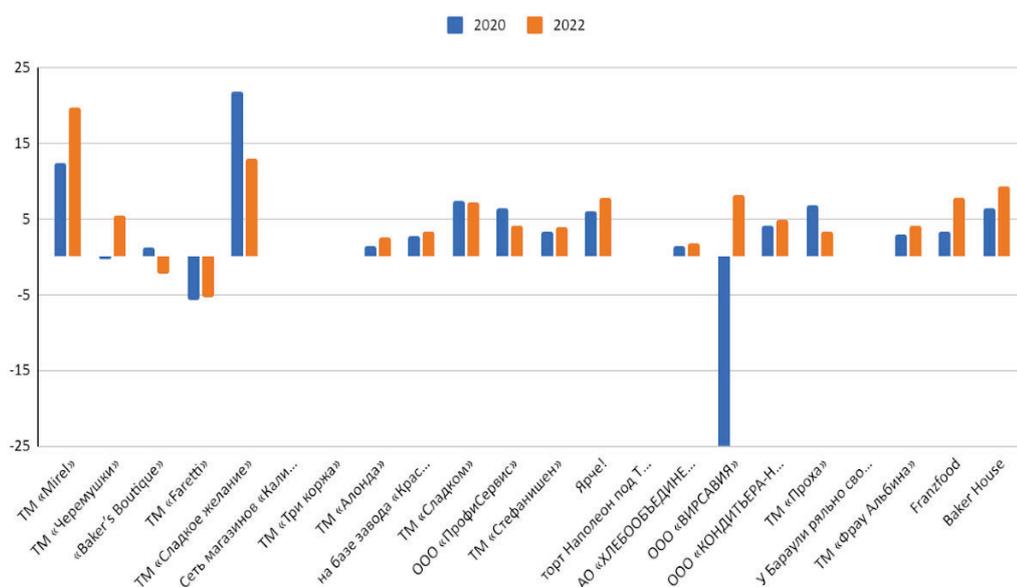


Рисунок 13 Динамика уровня рентабельности в отрасли, 2020-2022 гг.

Поставщики

Поиск поставщиков осуществляется по мере необходимости Основными критериями являются цена и наличие необходимых объёмов. Как правило на поставки критически важных ингредиентов, которым сложно найти замену есть постоянные поставщики, которые резервируют объёмы под нужды компании (сыр, фисташковая мука и т.д.). Поставки по основному числу ингредиентов осуществляют СибХЦ и «Пищевые ингредиенты». Качество сырья определяется при пробной поставке, путем производства пробной партии на новых ингредиентах.

Потребители

Организация действует на рынке B2B (business to business) и B2C (business to consumer). Всех непосредственных клиентов компании можно разделить на три основных группы:

1. Основные клиенты по объёму выручки (27 294 339 руб. — 80,97% от объёма выручки) – торговые сети, такие как «Командор» и «Красный Яр» (местные торговые сети) и такие как, «Пятёрочка», «Магнит», «О'Кей» (федеральные торговые сети). Общими чертами данных клиентов являются повышенные требования к поставщику продукции – такие как жесткие условия доставки, порядок документооборота, ценовая политика и сложность ее корректировки, высокие штрафные санкции, отсрочки оплаты и т.п. Более сильное положение торговых сетей на рынке позволяем им диктовать свои правила по условиям поставки, что приводит к низкой прибыльности продаж в сети. Кроме того, рынок поставщиков кондитерских изделий в торговые сети высококонкурентный, мелким производителям сложно противостоять крупным кондитерским фабрикам с автоматизированным процессом производства.

2. Организации общественного питания (или иначе их называют «HoReCa») и небольшие торговые точки (4 911 213 руб. — 14,57% от выручки). Общими чертами клиентов из этой группы являются более лояльные требования к поставщику. В данном случае почти единственным

основным требованием к поставщику является необходимость доставки продукции, остальные требования достаточно стандартные. Однако, данные клиенты при многочисленности дают меньшую часть выручки, поскольку берут продукцию небольшими объемами. На текущий момент доля продаж в данной группе клиентов составляет около 15%. Тем не менее, продажи в данном сегменте имеют более высокие показатели маржинальности.

3. Частные лица (1 503 575 руб. — 4,46% от выручки). На данную группу потребителей компания затрачивает меньше всего усилий, однако сейчас компания начала действия по привлечению этого сегмента через сайт и онлайн-магазин.

Оценим основных потребителей компании на рынке B2B по объему продаж, представленных на рисунке 14.



Рисунок 14 - Диаграмма анализа спроса по контрагентам за 2022 г.

Как видно из представленного выше рисунка, наибольший объём занимает торговая сеть «Пятерочка» - 27%, «Командор» - 25% и «КрасныйЯр» - 23%, при этом торговая сеть «Пятерочка» активно наращивает товарооборот в ТД «Францфуд», в то время как «Командор» сокращает свою долю, стремясь к развитию собственного производства.

НоReСа при этом составляет 19% и для расширения данного сегмента требуется дальнейшая проработка и выделение сегмента в отдельное производство, что позволит более детально и качественно проводить работу в данном сегменте.

График показывает, что в настоящий момент, компания зависит от трех основных покупателей, чья доля в общем объеме составляет 75%, что ставит организацию в зависимое положение. Для повышения устойчивости бизнеса, требуется большая диверсификация и наращивание объемов продаж по иным контрагентам.

Вывод по анализу факторов макросреды следующий: рынок кондитерских изделий в Красноярском крае (отрасль, в которой функционирует предприятие Францфуд) находится на стадии роста – об этом говорит растущий объем продаж, низкий, но растущий уровень рентабельности, а также то, что продукция пользуется всё большим спросом.

Стратегический анализ предприятия

Миссия компании заключается в создании высококачественных кондитерских изделий, которые доставляют радость и удовольствие клиентам, а также, стремлении стать лучшим производителем кондитерских изделий, предлагая большой выбор продуктов, которые отвечают высоким стандартам качества.

В ходе интервью с руководителем предприятия выяснилось, что в настоящий момент стратегия концентрированного роста компании заключается в усилении позиции в сегменте «Хорека» и удержание позиции в стабильно растущем сегменте продовольственных сетей.

На данный момент, предприятие ООО «ТД Францфуд» находится на стадии реорганизации бизнес-процессов, которые положительно влияют на осуществление деятельности – изменение организационной структуры, распределение функциональных обязанностей, разделение производства по сегментам деятельности.

Для того, чтобы более точно определить стратегию развития компании исходя из ее конкурентной позиции, определим во-первых, стадию жизненного цикла отрасли; во-вторых, силу конкурентной позиции; в-третьих, сильные/слабые стороны, а также внешние возможности и угрозы предприятия.

Итогом анализа внешней макросреды предприятия, является таблица, представленная в приложении в которой описаны основные факторы внешней среды, влияющие на предприятие и тенденции их изменения. На основе этих данных были сформулированы возможности и угрозы внешней среды для предприятия. Эти факторы представлены в приложении В.

Далее составим таблицу, отражающую сильные и слабые стороны предприятия ООО «ТД Францфуд», которые были сформулированы в ходе анализа внутренней среды:

Таблица 12 Сильные и слабые стороны компании Францфуд

Сильные стороны	Слабые стороны
Технология изготовления продукции - используется технология глубокой заморозки, которая позволяет дольше сохранять продукцию	Рентабельность компании очень низкая, финансовый менеджмент требует переработки
Широкий ассортимент – более 200 номенклатурных позиций	У компании нет стратегического планирования и четкого плана дальнейшего развития. Решения принимаются ситуативно.
Высокие производственные мощности – высокий темп роста объема произведенной продукции	Организация бизнес-процессов, контроль качества. Вся технология производства завязана на одного человека.
Наличие нескольких каналов сбыта (b2b, b2c) – реализация продукции через торговые сети, HoReCa, розницу (сайт, телеграм-бот)	Низкий уровень автоматизации и инноваций приводит к большой доле «ручного труда» и не отлаженности процессов, что делает нас менее конкурентоспособными.
Наличие устойчивой клиентской базы среди торговых сетей (среди постоянных потребителей компании - Пятерочка, Командор, Красный Яр, ОКЕЙ)	Компания проигрывает конкурентам, так как не работает над собственным брендом и репутацией: на сайтах доставки СберМаркет и Яндекс в категории «торты, пирожные» на первых позициях «по популярности» находятся другие марки, такие как, «Mirel» или ТМ торговых сетей

Далее необходимо попарно сопоставить сильные и слабые стороны организации с возможностями и угрозами внешней среды и сформулировать ответы на вопросы: «Как можно задействовать сильные стороны организации

для того, чтобы использовать возможности среды?», «Что необходимо сделать, чтобы слабые стороны не мешали нам использовать возможности внешней среды?», «Как наши сильные стороны могут защитить нас от угроз или минимизировать последствия их наступления?», «Как укрепить наши слабые стороны, чтобы риск угрозы не реализовался или последствия были минимальны для нас?». Итогом стратегического анализа является развернутая матрица SWOT-анализа, в которой были сопоставлены сильные и слабые стороны организации с возможностями и угрозами внешней среды. Данное сопоставление представлено в виде таблицы ниже.

Таблица 13 - Развёрнутая матрица SWOT-анализа

Факторы внешней среды	Факторы внутренней среды	
	Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	<ol style="list-style-type: none"> 1. Использовать государственные программы стимулирования эффективного производства и инноваций чтобы продолжать развивать производственные мощности 2. Разрабатывать ассортимент продукции нацеленный на более платежеспособные слои населения 3. Совместно с инженерами-технологами и специалистами в области информационных технологий разработать более современное ПО для существующего оборудования с целью автоматизации как процессов производства, так и обеспечивающих процессов. 4. Разработка программ более тесного сотрудничества с постоянными клиентами, нацеленных на устойчивое конкурентное преимущество (увеличение присутствия бренда в торговых сетях, наращивание объема продаж в сегменте HoReCa) 5. Оптимизация и сокращение устаревших и внедрение в ассортимент новых товаров, удовлетворяющих изменившимся пищевым привычкам - линейки товаров с меньшим содержанием углеводов, низкокалорийных товаров, товаров с повышенным содержанием белка 6. Развитие системы онлайн-покупки через сайт, телеграм-бот. Активное присутствие на платформах сервисов по доставке продуктов (Яндекс.Маркет, СберМегаМаркет и т.д) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отладить работу бухгалтерии и внедрить структуры по финансовому планированию на предприятии. Если без этих процедур дальше брать кредиты, то фин. состояние может ухудшиться. 2. Стратегическое планирование необходимо для того, чтобы организация могла эффективно выстраивать свою долгосрочную стратегию, основанную на анализе внутренних и внешних факторов, что в конечном итоге способствует ее конкурентоспособности на рынке. 3. Обеспечить обучение других сотрудников ключевым аспектам технологического процесса, чтобы уменьшить зависимость от одного сотрудника. 4. Создать программу стимулирования сотрудников для предложения и внедрения инноваций. Это может включать в себя премии или бонусы за предложения по улучшению производственных процессов. 5. Внедрить системы автоматизации в цикл производства для ускорения производства и снижения доли ручной работы 6. Проведение маркетинговой компании, направленной на повышение узнаваемости бренда на рынке с использованием элементов электронной коммерции, использованием дополнительных услуг - доставки, изготовления «на заказ», возможности «сборки» продукта под требуемый бюджет

Окончание таблицы 13

Факторы внешней среды	Факторы внутренней среды	
	Сильные стороны	Слабые стороны
Угрозы	<ol style="list-style-type: none"> Оперативно использовать меры государственной поддержки для малого и среднего бизнеса, чтобы не упускать возможностей, приобретая конкурентное преимущество Осуществлять постоянный мониторинг рынка: отслеживание изменений в потребительском спросе, тенденций Оптимизация и сокращение устаревших и внедрение в ассортимент новых товаров, удовлетворяющих изменившимся пищевым привычкам - линейки товаров с меньшим содержанием углеводов, низкокалорийных товаров, товаров с повышенным содержанием белка Осуществление инвестиций в улучшение технологии продукции и оптимизация затрат 	<ol style="list-style-type: none"> Анализ и оптимизация расходов предприятия, внедрение системы бюджетирования и гибких бюджетов Внедрение структуры по финансовому планированию на предприятии, разработка стратегического плана Внедрение менторства, обучения кадров, документация и систематизация данных по технологии производства Внедрение современной системы автоматизации в ключевых областях, таких как производство, управление запасами, бухгалтерия и маркетинг. Проведение маркетинговой компании, направленной на повышение узнаваемости бренда на рынке с использованием элементов электронной коммерции, использованием дополнительных услуг - доставки, изготовления «на заказ», возможности «сборки» продукта под требуемый бюджет

Теперь, зная положение компании на рынке и стадию жизненного цикла отрасли, построим матрицу АДЛ:

Таблица 14 - Матрица АДЛ

Конкурентная позиция фирмы	Относительный возраст отрасли			
	Рождение	Рост	Зрелость	Старение
Доминирующая	Рост 1	Рост 1, 2	Рост 1-3 Стабильность 1	Рост 2,3 Стабильность 1 — 3
Сильная	Рост 1,2	Рост 1-3	Рост 2, 3 Стабильность 1,2	Стабильность 2 — 4 Отход 1
Благоприятная	Рост 1-3	Рост 3 Стабильность 1 — 3	Стабильность 1- 4	Стабильность 3, 4 Отход 1, 2
Проблематичная	Рост 2, 3 Стабильность 1,2	Стабильность 2—4 Отход 1	Стабильность 3, 4 Отход 1, 2	Стабильность 4 Отход 2-4
Слабая	Рост 3 Стабильность 1-3	Стабильность 2, 3 Отход 1, 2	Стабильность 3,4 Отход 1, 2	Отход 2-5

Конкурентная позиция компании Францфуд оценивается как «благоприятная», однако слабыми сторонами организации является отсутствие на должном уровне организации бизнес-процессов и автоматизации, а также низкая структурированность работы, что препятствует дальнейшему развитию бизнеса.

Способность быстро реагировать на изменения внешней среды, позволяет компании реагировать на изменение рынка быстрее конкурентов. Дальнейшее развитие уникальных компетенций позволит выгодно отличает компанию от основных конкурентов, а широкая линейка продукции позволяет предлагать уникальные товары для наших покупателей.

Тем не менее, чтобы встретиться с угрозами внешней среды с минимальными последствиями, компании необходимо улучшить качество продукции - добавить отдельную штатную единицу отвечающую за контроль производимой продукции, внедрить системы автоматизации, удовлетворяющие современным требованиям, в цикл производства, усилить имидж компании путем маркетинговых усилий.

Группа стратегий «рост 3» – диверсифицированный рост. Освоение нового бизнеса в новой отрасли.

1. - Концентрическая диверсификация (новый бизнес в одной цепочке ценности, как продолжение технологии).

2. - Конгломератная диверсификация (новый бизнес в другой цепочке ценности, как новая/другая технология).

3. - Горизонтальная диверсификация (новый бизнес в одной цепочке ценности, на новой/другой технологии, на существующем рынке.

Группа стратегий «стабильность 1», «стабильность 2», «стабильность 3» – Сосредоточение на существующих направлениях бизнеса и поддержка их. Обычно используется крупными фирмами, которые доминируют на рынке. Конкретным выражением этой стратегии могут быть усилия фирмы, направленные на то, чтобы избежать правительственного (государственного)

контроля и/или наказаний за монополизацию (способ действий, характерный для российских фирм-монополистов).

Основываясь на этих стратегиях, скорректируем стратегию для компании «Францфуд»:

Стратегия осторожного продвижения с концентрической диверсификацией - развитие новых продуктов, соответствующих текущей цепочке ценности компании, например, создание дополнительных вариаций существующих успешных продуктов. Внедрение инноваций в производственные процессы для улучшения качества и разнообразия ассортимента. Важным моментом является оптимизация ассортиментной политики компании.

2.2 Анализ ассортиментной политики ООО «ТД Францфуд»

Предприятие ООО «ТД Францфуд», как уже было описано выше, занимается производством и реализацией кондитерских изделий глубокой заморозки.

В настоящий момент ассортимент предприятия насчитывает более 200 наименований товаров, и включает в себя следующие группы товаров:

- торты;
- чизкейки;
- макарон;
- печенье;
- десерты;
- пирожные.

Ассортимент предприятия формируется исходя из списка реализуемых продуктов, их деления по основным потребительским сегментам, по группам товаров.

В основе действующего на предприятии ассортиментного перечня лежит производственно-технический признак ассортимента продукции, не учитывающий спрос, сезонность и т.д.

Данные таблицы 15 отображают ассортиментные группы товаров и структуру ассортимента.

Таблица 15 - Структура ассортимента предприятия за 2023 г.

Товарная группа	Количество наименований	Удельный вес, %
Чизкейк	22	11,58
Торты	48	25,26
Макарон	16	8,42
Десерты	25	13,16
Пирожные	69	36,32
Печенье	10	5,26
Итого	190	100,00

Данные таблицы говорят о том, что наибольшую долю в ассортименте предприятия имеют пирожные – 36% , торты – 25% и десерты – 13% . Это объясняется тем, что большая часть этих категорий потребляется торговыми сетями. В сегмент HoReCa поставляется только «Макарон» и часть из категории «Чизкейк».

Рассмотрим распределение объемов производства по сегментам потребителей:

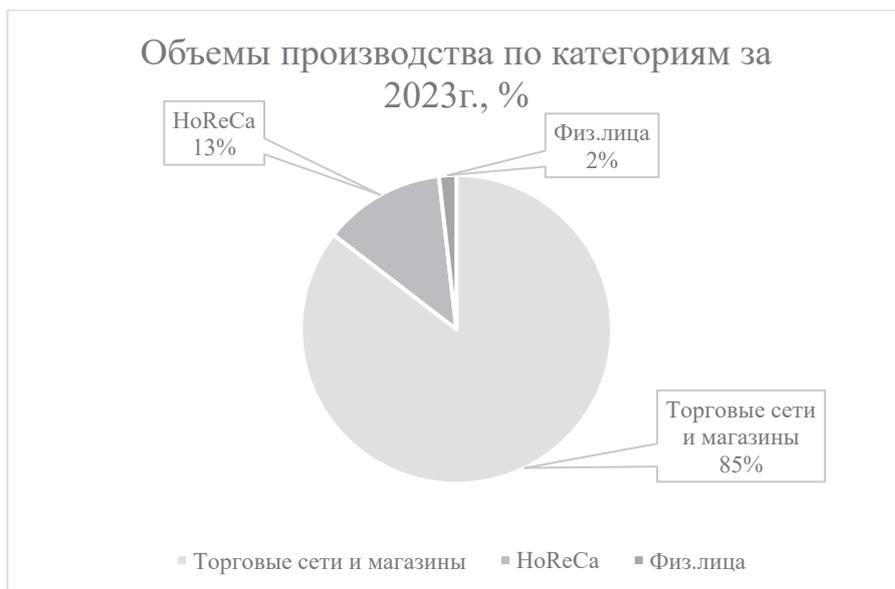


Рисунок 15 - Объемы производства по категориям за 2023г., %

Как видно на изображении, большую долю среди потребителей занимают ритейлеры: торговые сети и магазины. Причем, в данной категории распределение продаж происходит следующим образом:

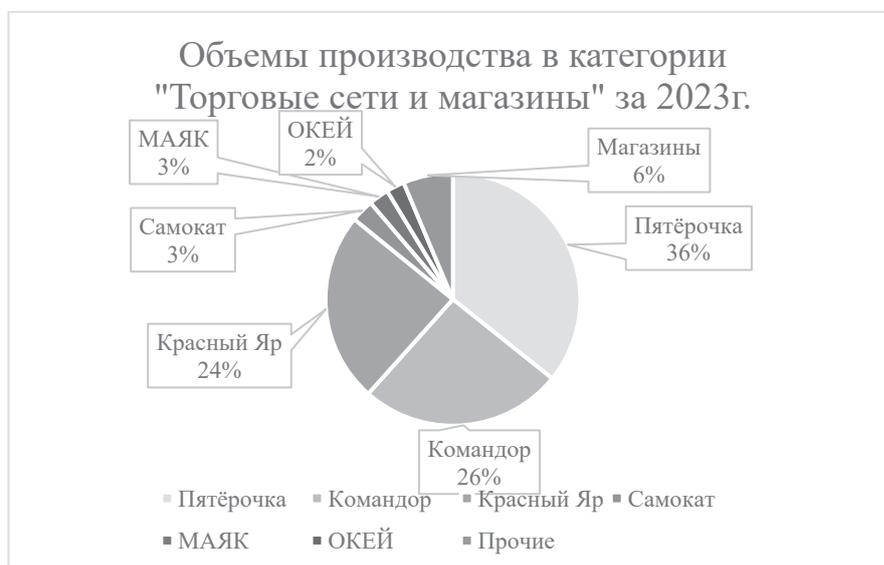


Рисунок 16 - Объемы производства в категории «Торговые сети и магазины» за 2023г

Частные лица составляют незначительную долю (2%), так как компания не занималась целенаправленно развитием этого сегмента. Основной сегмент — это торговые сети, на которые приходится около 85% объема продаж. Сегмент ХоРеКа – 13%, также прорабатывается, но основная нацеленность на

оптовый сбыт и торговлю продуктами с долгим сроком хранения и легкой транспортабельностью.

Исходя из проведенного с руководителем предприятия интервью по ассортиментной политике (приложение Д), были сделаны следующие выводы:

Спрос на продукцию компании оценивается по объемам продаж и их динамике. Тенденции продаж анализируются ежемесячно, что позволяет выявлять продукты с повышенным спросом. Кроме того, учитываются рекомендации торговых сетей, таких как «Пятерочка», которые указывают на актуальные рыночные тренды.

За формирование ассортимента отвечает технолог, который дополняет ассортимент в соответствии с требованиями контрагентов. В будущем планируется создание функциональной единицы, отвечающей за формирование ассортимента. Это позволит сократить количество продуктов до 20 наименований, что обеспечит больше времени для улучшения качества каждого продукта.

Проведем анализ ассортимента. Рассчитаем коэффициент ширины ассортимента. Общее количество групп товаров - 10, фактическое количество групп товаров, имеющих в продаже – 7. Эта разница обусловлена тем, что не реализуемые предприятием товарные группы включают в себя дополнительные и нерентабельные виды продукции (глазированные батончики, чипсы, сэндвичи, арахис в оболочке)

$$K_{\text{ш}} = \frac{7}{10} = 0,7$$

Коэффициент глубины ассортимента определяется числом разновидностей продуктов по каждому наименованию:

$$K_{\text{г}} = \frac{202}{489} = 0,41$$

Значение этого показателя свидетельствует о недостаточной возможности ассортимента удовлетворять потребностям покупателей. Стоит заметить, что в случае компании «Францфуд» такое соотношение также

объясняется сезонностью спроса, что ведет к постоянному вводу и выводу из производства различных ассортиментных позиций.

Чтобы классифицировать товары и выявить приоритетные ассортиментные позиции, необходимо провести ABC-XYZ анализ ассортимента.

В качестве анализируемого показателя был выбран показатель «Валовая прибыль».

ABC-анализ номенклатуры был произведен по валовой прибыли за 2023 год (приложение Г). Результаты проведенного анализа представлены в таблице ниже:

Таблица 16 - ABC-анализ продукции, 2023г.

Группа	Доля выручки в совокупной прибыли	Доля элементов группы в общем количестве	Вывод
А	80%	22%	Группа «А» – максимально ценные товары, занимают 22% ассортимента продукции, и приносят 80% прибыли;
В	15%	23%	Группа «В» – малоценные товары, занимают 23% ассортимента продукции, и обеспечивают 15% прибыли;
С	5%	42%	Группа «С» – не востребованные товары, занимают 42% ассортимента, и обеспечивают 5% прибыли.

Таким образом, продукция, которая приносит наибольшую выручку представлена 22 номенклатурными позициями из 78 представленных, малоценные товары представлены 23-мя позициями, а товары группы С – 33-мя.

Далее был проведен XYZ-анализ продукции по месяцам 2023 года, результат которого представлен в таблице:

Таблица 17 - XYZ-анализ продукции, 2023г.

Группа		Доля элементов группы в общем количестве
Товар, обладающий случайным спросом	Группа «Z»	77%
Товары с прогнозируемыми, но изменчивыми объемами продаж	Группа «Y»	23%
Товары с наиболее устойчивыми объемами продаж	Группа «X»	0%

Исходя из проведенного анализа можно сделать вывод, что большую часть продукции – 77% составляет продукция, обладающая случайным спросом.

Коэффициент устойчивости – удельный вес товаров с прогнозируемым спросом, равен 0,23 при оптимальном – 0,8. Такой низкий показатель говорит о том, что поставки организованы недостаточно, а многие позиции ассортимента имеют недостаточный спрос - в компании недостаточное внимание уделяется маркетинговой оценке ассортимента.

Далее распределим товары по двум параметрам – вкладу товара в выручку и стабильности продаж ABC-XYZ анализа:

Таблица 18 - Сегментирование ассортимента на основе ABC-XYZ анализа

Категория	А	В	С
X	Нет товаров	Нет товаров	Нет товаров
Y	8	6	4
Z	14	16	28

Стратегия расширения номенклатуры применяется для продукции, которая имеет существенный удельный вес в выручке и характеризуется

устойчивым или неустойчивым, но прогнозируемым спросом, такая стратегия применяется к продукции с характеристиками: AX; AY; BX.

Самые прибыльные позиции с наиболее устойчивым (в нашем случае – с прогнозируемым, но изменчивым) объемом продаж. Данные позиции важны для оборота:

Реализация вышеперечисленных товаров принесла Францфуду 33% от всей прибыли за 2023. Отказ от ненужного ассортимента позволит компании освободить значительную часть оборотных средств, а также переориентироваться на более эффективную группу товаров.

Стратегия удержания продукции в номенклатуре применяется для продукции, которая имеет характеристики: AZ; BY; CX. В категорию анализа вошли товары AZ – сюда входят нестабильные, но прибыльные товарные позиции. Предприятию Францфуд необходимо выявить причины нестабильного спроса на данные продукты.

Стратегия удаления из номенклатуры применяется для продукции, которая имеет несущественный удельный вес в выручке и характеризуется неустойчивым и непрогнозируемым спросом. Товары в категории CZ составляют 36% от всего ассортимента, неприбыльные позиции со случайным спросом, иначе говоря, товары-балласты. Эти товары рекомендуется безболезненно выводить из оборота, так как они формируют неликвидные или труднореализуемые товарные запасы, влекущие потери для компании.

На основании проведенного в главе 2 анализа ассортиментной политики были сформулированы следующие проблемы:

1. Отсутствие систематической оценки эффективности взаимодействия с потребителями усугубляет зависимость предприятия от ограниченного числа крупных клиентов, приводит к необходимости выставления им невыгодных цен - более 75% объемов продаж приходится на такие торговые сети, как Пятерочка, Командор, Красный Яр.

2. Неразвитая система планирования и прогнозирования ассортимента – отсутствие планирования продаж, сформированного устойчивого

ассортимента, контроля структуры ассортимента, что приводит к несбалансированному товарному ассортименту.

3. Отсутствие маркетинга, не учитываются такие аспекты, как анализ спроса, потребительских предпочтений, мониторинг конкурентной среды, тенденций при формировании ассортимента.

3 Разработка рекомендаций по формированию ассортимента на предприятии

3.1 Разработка рекомендаций по формированию ассортиментной политики

Было идентифицировано, что в настоящий момент в ассортиментной политике предприятия ООО «ТД Францфуд» не соблюдаются такие обязательные принципы, как:

1. Ассортимент должен полностью отражать состояние потребительского спроса.

Ассортиментная политика ООО «ТД Францфуд» формируется на основе производственно-технического признака, что не учитывает изменения в потребительских предпочтениях и сезонности.

2. Разработка и управление ассортиментной политикой должны выполняться с обязательным учетом совокупных характеристик соответствующих аналогов у конкурентов.

Отсутствие специализированного отдела маркетинга и недостаток анализа конкурентов приводят к тому, что политика компании не учитывает в полной мере характеристики аналогичных продуктов у конкурентов.

3. Планирование ассортимента должно осуществляться в рамках точно определенной потребности в разрезе номенклатурных позиций с учетом технико-экономических характеристик, качества, цены, системы стимулирования продаж.

4. Управление ассортиментной политикой должно осуществляться с учетом регулярного обновления в тесной увязке с уровнем спроса, требованиями моды и реальными возможностями компании.

Компания ориентируется на развитие существующих продуктов, но не проводит регулярного обновления ассортимента в соответствии с уровнем спроса и требованиями моды.

5. Формирование ассортиментной политики должно осуществляться в результате планово-управленческих решений по разработкам производственных, маркетинговых, сбытовых программ, организации рекламных кампаний, социальных акций для получения устойчивого ассортимента с позиций его полноты, глубины, обновления и доходности.

Некоторые элементы планово-управленческих решений присутствуют, но отсутствует интеграция маркетинговых и сбытовых программ. Компания принимает управленческие решения по разработке ассортимента на основе производственных возможностей, сбор информации о рынке не носит систематический характер.

Таким образом, ассортиментная политика компании ООО «ТД Францфуд» строится исходя из следующих принципов:

1. Ассортимент достаточно полный с позиции получения стабильного дохода. У предприятия существует совокупность «успешных» товаров, которые пользуются спросом и приносят стабильный доход.

2. При формировании ассортимента используется производственно-технический подход. За формирование ассортимента отвечает технолог, который дополняет ассортимент в соответствии с требованиями контрагентов. Ассортимент формируется на основе возможностей производства, а не анализа спроса. не учитывает изменения в потребительских предпочтениях. Ввод сезонных и популярных товаров в ассортимент происходит без предварительного анализа экономической эффективности.

Поэтому, в качестве рекомендаций по совершенствованию ассортиментной политики выступает ряд преобразований как на

функциональном уровне, так и с помощью набора мероприятий и инструментов для тактической деятельности.

Рекомендации по совершенствованию ассортиментной политики на функциональном уровне

По мнению специалистов в области экономики, в рамках ассортиментной политики, на стратегическом уровне должна быть решена задача оптимизации товарных групп и стратегических зон хозяйствования фирмы, обеспечивая экономию за счёт их внутренней связанности, возможности использования общей системы сбыта, научно-технической базы, а также защищая от возможных изменений внешней среды за счёт диверсификации.

Деятельность компании в области формирования ассортиментной политики неудовлетворительна: в компании отсутствует чётко сформулированная корпоративная стратегия, которая задает общее направление роста предприятия, и предназначается для обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ,

Стратегический анализ, проведенный в пункте 0, позволил сформулировать корпоративную стратегию: стратегия осторожного продвижения с концентрической диверсификацией - развитие новых продуктов, соответствующих текущей цепочке ценности компании, например, создание дополнительных вариаций существующих успешных продуктов. Данная стратегия позволяет привлекать новых потребителей с имеющейся технологией производства.

На основе корпоративной стратегии необходимо сформулировать функциональную стратегию для отдела, занимающегося формированием и реализацией ассортиментной политики.

Ассортиментную политику на предприятии, как правило, формируют отдел маркетинга, отдел исследований и разработок и отдел продаж. Это позволяет учесть потребности рынка, финансовое состояние предприятия,

возможности производства и сбыта, и формировать ассортимент в соответствии со стратегическими целями компании.

В компании «ТД Францфуд» не выделена организационная единица, которая бы занималась маркетингом, а формирование ассортимента происходит на основе производственно-технического признака. В долгосрочной перспективе, необходимо выделение отдела маркетинга, однако на данный момент данное структурное изменение будет нецелесообразно.

Рекомендуется интегрировать процесс разработки и реализации ассортиментной политики в функциональные обязанности отдела продаж компании, обеспечивая его включение в основные бизнес-процессы для достижения стратегической целостности.

Для систематизации всех аспектов, связанных с ассортиментной политикой, необходимо распределить следующие функции между руководителями/специалистами:

1. Планирование ассортимента [27, с.157]:

- определение занимаемой доли на рынке товаров и услуг;
- изучение потребностей покупателей к товарам, системам сбыта, сервису, дополнительным услугам;
- определение набора товарных групп, наиболее предпочтительного для потребителей и обеспечивающего экономическую эффективность их производства;
- определение оптимального соотношения набора товаров, находящихся на разных стадиях жизненных циклов;
- выбор наиболее эффективного метода формирования ассортимента с учетом современных принципов;
- разработка стратегии сбыта товаров.

2. Организация – формирование и реализация ассортимента [31, с.56]:

- установление оптимального ассортимента в соответствии со спросом потребителей;

- разработка структуры ассортимента;
- организация эффективных хозяйственных связей с поставщиками и дистрибьюторами.

3. Контроль - проверка в конце отчетного периода правильности выбранной предприятием стратегии в области формирования товарного ассортимента и внести своевременные плановые корректировки. [11]

Рекомендации разработки ассортиментной политики на тактическом уровне

Результатом совершенствования ассортиментной политики должен стать утвержденный план тактических маркетинговых мероприятий по формированию, улучшению товарного ассортимента.

Далее был сформулирован список мероприятий, а также проведен экспертный анализ важности данных мероприятий в рамках решения существующих проблем.

Экспертами выступили руководитель предприятия, главный экономист, технолог, сотрудники отдела продаж (4 чел.). Максимальная оценка составила 5 баллов, минимальная – 0 баллов.

Для начала была оценена важность предлагаемых мероприятий: каждому мероприятию выставлялся балл от 0 до 5, критерий выставления оценки – степень влияния мероприятия на решение существующих у предприятия проблем в области ассортиментной политики.

Таблица с расстановкой оценок для каждой проблемы представлена в приложении 3 .

Итогом оценки стала таблица 19., в которой расставлены средние экспертные оценки для всех предложенных мероприятий по каждой из выделенных проблем.

Таблица 19 - Экспертная оценка рекомендуемых мероприятий по степени влияния на решение существующих проблем

Мероприятия	Проблемы-критерии			Сумма баллов
	Отсутствие маркетинга	Сильная зависимость от торговых сетей	Неразвитая система планирования ассортимента	
Обучение и повышение квалификации сотрудников	4,9	4,0	5,0	13,9
Анализ рынка и планирование продаж	4,7	3,4	3,4	11,6
Концентрическая диверсификация - развитие новых рынков	4,6	2,1	4,7	11,4
Найм маркетолога-аналитика и менеджера по управлению ассортиментом	4,1	1,3	4,4	9,9
Приобретение специализированного программного обеспечения	1,4	4,9	0,3	6,6
Расширение ассортимента продукции	0,1	3,0	0,0	3,1
Географическое расширение	0,3	0,3	0,0	0,6
Создание программы лояльности для постоянных клиентов	0,3	0,0	0,0	0,3

Далее был проведен анализ степени срочности данных мероприятий, где 0 – не срочно, 5 – очень срочно. Экспертные оценки приведены в таблице 20.

Таблица 20 - Экспертная оценка мероприятий с точки зрения срочности

Мероприятия	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Эксперт 6	Эксперт 7	Среднее значение
Обучение и повышение квалификации сотрудников	4	5	5	4	4	4	5	4,4
Анализ рынка и планирование продаж	5	4	4	5	5	5	5	4,7
Концентрическая диверсификация - развитие новых рынков	3	3	4	3	4	5	4	3,7
Найм маркетолога-аналитика и менеджера по управлению ассортиментом	5	4	4	3	5	5	4	4,3
Приобретение специализированного программного обеспечения	4	4	4	4	3	4	4	3,9
Расширение ассортимента продукции	3	3	1	2	2	1	0	1,7
Географическое расширение	1	1	0	1	0	0	0	0,4
Создание программы лояльности для постоянных клиентов	0	0	0	0	0	0	0	0,0

На основании экспертного анализа предлагаемых мероприятий с точки зрения влияния на решение проблемы и срочности была построена матрица, Эйзенхауэра – распределение мероприятий по приоритетности, изображенная на рисунке 17.

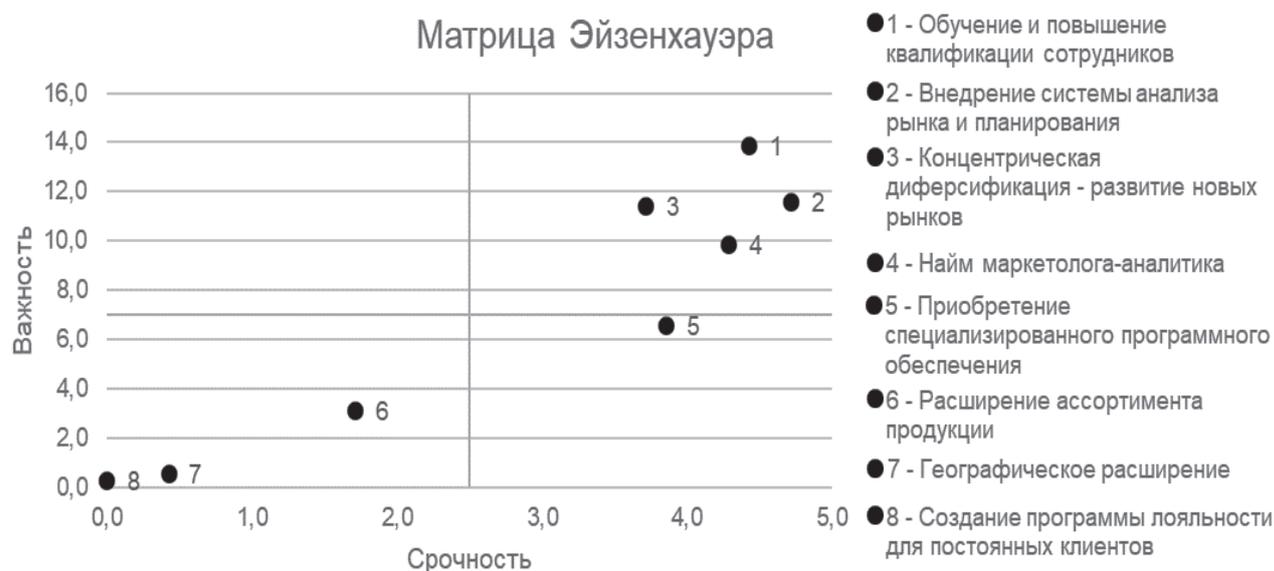


Рисунок 17 - Матрица Эйзенхауэра

Таким образом, в квадранте важно-срочно оказалось 4 мероприятия – «Обучение и повышение квалификации сотрудников», «Анализ рынка и планирование продаж», «Концентрическая диверсификация - развитие новых рынков», «Найм маркетолога-аналитика и менеджера по управлению ассортиментом». Эти мероприятия срочные и важные, их следует выполнить как можно быстрее.

Мероприятие «Приобретение специализированного программного обеспечения» вошло в квадрат «срочно, но не важно». Хотя это мероприятие считается срочным, оно не является столь важным для непосредственного решения текущих проблем. Его следует выполнить в ближайшее время, но после выполнения задач из квадранта «Важно-срочно».

В квадрант «Важно, но не срочно» не попало ни одно мероприятие.

Мероприятия «Расширение ассортимента продукции», «Географическое расширение», «Создание программы лояльности для постоянных клиентов»

попали в квадрат «Не срочно и не важно», от выполнения данных мероприятий следует отказаться, так как они не повлияют на решение проблем.

3.2 Экономическая оценка эффективности предложенных мер

В разделе 3.1 был сформулирован список мероприятий, реализация которых поспособствует решению проблем, сформулированных в главе 2.

Оценим данные мероприятия с точки зрения затрат:

1. Обучение и повышение квалификации сотрудников.

В рамках данного мероприятия необходимо сформировать/повысить компетенции сотрудников в области формирования и управления ассортиментом, а также в области маркетинга. Таким образом, затраты на мероприятие составят 115 715 руб., в том числе:

- онлайн-курс «Стратегический и тактический маркетинг» – 51 015 руб;
- онлайн-курс «Управление ассортиментом для производителей товаров» – 64 700 руб.

2. Найм маркетолога-аналитика и менеджера по управлению ассортиментом.

В таблице 21 приведены расчеты по затратам на ежемесячную оплату труда требуемых специалистов, без учета премий и бонусов.

Таблица 21 - Затраты на оплату труда сотрудников

Должность	Зарботная плата, руб.	НДФЛ, руб.	Социальные отчисления, руб.	Итого затраты, руб.
Маркетолог-аналитик	60 000,00	7 800,00	12 872,19	80 672,19
Менеджер по управлению ассортиментом	60 000,00	7 800,00	12 872,19	80 672,19

Также, привлечение сотрудников связано с необходимостью организации рабочего места, затраты на которое представлены в таблице 22:

Таблица 22 Затраты на обучение сотрудников и организацию рабочего места

Компонент затрат	Стоимость, руб.	Количество, шт.	Затраты, руб.
Мебель, в том числе:			10000
Стол	3000	2	6000
Офисный стул	2000	2	4000
Оборудование, в том числе:			70300
ПК	25000	2	50000
Монитор	7000	2	14000
Мышь	800	2	1600
Клавиатура	600	2	1200
Аксессуары	1750	2	3500
ПО, в том числе:			45996
Операционная система	13999	2	27998
Антивирус Kaspersky Standard	1000	2	2000
Офисный пакет (Microsoft Office365)	7999	2	15998
ИТОГО затраты на организацию рабочего места			126 296,00

3. Анализ рынка и планирование продаж. При условии, что данные функции будут выполняться нанятым маркетологом-аналитиком и менеджером по управлению ассортиментом, затратами на данное мероприятие будут те, которые перечислены в п.2

Дополнительными затратами в данном пункте могут быть затраты на заказ маркетингового исследования у специализированных агентств.

Таблица 23 Стоимость заказа маркетинговых исследований у специализированных агентств

Маркетинговое агентство	Вид анализа		
	Обзор рынка	Конкурентный анализ	Потребительский анализ
Spezia	65000	55000	55000
SDA	50000	-	-
РусОпрос	150000	120000	-
Cleverra	70000	70000	70000

Также, можно приобрести готовое исследование, например «Анализ рынка кондитерских изделий в России - 2024. Показатели и прогнозы», стоимость которого – 111 900 руб.

4. Приобретение специализированного программного обеспечения.

Наиболее популярным в России прикладным решением по построению системы учета является программный продукт 1С. Для решения проблем в области ассортиментной политики, а также интеграции данного решения в уже встроенную в организации систему учета рекомендуется подключение комплекса «1С:Комплексная автоматизация», в рамках которого будут реализованы следующие функции:

1. Постановка целей – определение собственно целей и критериев, по которым можно оценить их достижение.

2. Планирование – представление целей предприятия в прогнозах и планах:

– уточнение показателей, условий, требований и ограничений для планирования;

– балансирование системы планов.

3. Оперативный учет:

– решение задач управления и взаимодействия с внешним окружением;

– казначейство;

– автоматизация продаж, закупок, складской деятельности;

– управление обеспечением потребностей;

– учет в производстве;

– отражение фактов хозяйственной деятельности.

4. Мониторинг финансово-хозяйственной деятельности.

5. Анализ – исследование отклонений фактических результатов деятельности от запланированных или типичных значений.

6. Кадровый учет и расчет зарплаты – управление персоналом и его мотивация.

7. Регламентированный учет – формирование отчетности для внешних пользователей [1].

Пользователями данного продукта будут: руководитель организации, бухгалтер, экономист, главный технолог, менеджер по управлению ассортиментом. Стоимость приобретения этого программного продукта представлена в таблице 24.

Таблица 24 - Затраты на приобретение ПО и обучение

Компонент затрат	Стоимость, руб.	Количество, шт.	Затраты
1С:Комплексная автоматизация	83000	1	83000
Клиентская лицензия на 5 р.м. 1С:Предпр.8 ПРОФ. Электронная поставка	26200	1	26200
Обучение 1С:Комплексная автоматизация	2100	5	10500
ИТОГО затраты на ПО			119700

Далее была рассчитана модель, рассматривающая экономическую эффективность предложенных мероприятий, а именно разработки потребительского сегмента «Магазины», найма дополнительных сотрудников, обучения персонала и приобретения ПО.

По данным карт «2ГИС», в Красноярске 2353 продуктовых магазина (за исключением торговых сетей). По словам руководителя, «этот сегмент может обеспечить значительное увеличение объемов продаж, однако для его освоения необходим полноценный отдел продаж». Среди контрагентов компании «Францфуд» в этом сегменте на конец 2023 года насчитывалось 35 магазинов и супермаркетов. Поэтому, потенциальный объем рынка для компании «Францфуд» в сегменте «Магазины» составляет 2318 магазинов.

Обязательным критерием выбора контрагентов сегмента «Магазины» является наличие морозильных ларей, охлаждающих прилавков или витрин.

Предположим, что найм сотрудников позволит предприятию «Францфуд» успешно начать реализацию своей продукции в сегменте «Магазины», охват

данного сегмента рассмотрим в нескольких сценариях. Таблица с расчетом показателей представлена в приложении 3.

Данный анализ был проведен на среднесрочную перспективу – 3 года. Ставка дисконтирования взята равной ключевой ставке ЦБ – 16%. В расчетах использовались среднемесячные объем продаж и затраты на основную деятельность на 2023 год. Допущения: сохранение контракта после его заключения, стабильный спрос на продукцию, отсутствие ограничений в производственных мощностях (на данный момент производственные мощности загружены на 80%).

Таблица 25 – Анализ сценариев охвата рынка

Показатель	Сценарий 1	Сценарий 2	Сценарий 3
Увеличение охвата (прирост потребителей среди категории «Магазины»)	1%	3%	5%
Прирост количества контрагентов	23,18	69,54	115,9
Количество контрактов в месяц	2	6	10
Срок окупаемости, мес	<36	14	10
NPV	-	9 754 541	20 553 695
PI	-	27	57

В сценарии с минимальным увеличением охвата на 1%, срок окупаемости составляет более 36 месяцев, что говорит, что в среднесрочной перспективе данный сценарий неэффективен.

В сценарии с увеличением охвата на 3%, проект демонстрирует значительно лучшие показатели. Срок окупаемости сокращается до 14 месяцев, что является хорошим показателем для бизнеса. NPV составляет 9,8 млн руб., что указывает на высокую прибыльность. PI равен 27, что означает, что на каждый вложенный рубль проект приносит 27 рублей, делая этот сценарий крайне привлекательным для инвестиций.

В сценарии с максимальным увеличением охвата на 5%, проект показывает наилучшие результаты. Срок окупаемости составляет всего 10

месяцев, что позволяет быстро вернуть вложенные средства. NPV очень высок - 50,6 млн руб., что свидетельствует о значительной прибыльности проекта. Индекс доходности PI равен 57, что означает, что на каждый вложенный рубль проект приносит 57 рублей. Этот сценарий является самым привлекательным и выгодным для бизнеса.

Таким образом, в третьей главе были разработаны рекомендации по улучшению ассортиментной политики ООО «ТД Францфуд», направленные на решение выявленных проблем и повышение конкурентоспособности компании.

На стратегическом уровне рекомендации включают:

1. Интегрировать процесс разработки и реализации ассортиментной политики в функциональные обязанности отдела продаж
2. Определить функции сотрудников отдела продаж
3. Определить ассортиментную стратегию организации

На тактическом уровне был сформирован ряд мероприятий:

1. Улучшение квалификации сотрудников. Обучение и повышение квалификации работников в области управления ассортиментом и маркетинга позволит более эффективно разрабатывать и внедрять ассортиментную политику.

2. Найм специалистов. Привлечение маркетолога-аналитика и менеджера по управлению ассортиментом обеспечит профессиональное планирование и реализацию ассортиментной стратегии.

3. Внедрение систем планирования и анализа. Разработка системы планирования продаж и прогнозирования спроса, а также регулярный анализ рынка и конкурентной среды помогут компании более точно соответствовать потребностям рынка.

4. Развитие потребительских сегментов. Анализ текущих и перспективных потребительских сегментов будет способствовать увеличению рыночной доли, росту продаж и повышению эффективности деятельности предприятия.

Экономическая оценка предложенных мер показала, что инвестиции в обучение сотрудников, найм новых специалистов и внедрение систем планирования оправданы и приведут к значительному улучшению деятельности компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящей работе была выполнена всесторонняя работа по анализу и разработке рекомендаций для улучшения ассортиментной политики ООО «ТД Францфуд». Основная цель практики — обоснование методов принятия решений при управлении ассортиментом продукции и разработка практических рекомендаций для формирования товарного ассортимента — была успешно достигнута.

Компания занимается производством и оптовой торговлей кондитерскими изделиями глубокой заморозки и успешно действует на рынках B2B и B2C.

Организация демонстрирует устойчивый рост, расширяя ассортимент продукции и укрепляя свои позиции на рынке.

Анализ финансового состояния за 2020-2023 годы показал улучшение основных показателей: увеличение выручки и прибыли, рост внеоборотных и оборотных активов, повышение финансовой устойчивости.

Положительная динамика финансовых показателей свидетельствует о стабильном положении компании и её способности к дальнейшему развитию.

Проведённый PEST-анализ выявил, что внешняя среда в целом благоприятна для развития компании, несмотря на наличие некоторых угроз, таких как рост конкуренции и экономическая нестабильность.

Сильные стороны компании включают использование современных технологий, широкий ассортимент продукции и наличие устойчивой клиентской базы. Слабые стороны: низкая автоматизация процессов, недостаточная структурированность работы и финансовый менеджмент, требующий улучшений.

На основании SWOT-анализа были сформулированы стратегические рекомендации для укрепления позиций компании на рынке.

Текущий ассортимент продукции проанализирован с использованием ABC-XYZ анализа, что позволило выявить приоритетные позиции и предложения по оптимизации ассортимента.

Рекомендуется вывести из оборота нерентабельные товары и сосредоточиться на наиболее прибыльных и стабильных позициях.

Предложены меры по улучшению управления ассортиментом, включая автоматизацию процессов, усиление маркетинговых усилий и разработку системы управления товарным ассортиментом. В рамках данной системы предлагается расширение отдела продаж, найм таких специалистов, как менеджер по сбыту и менеджер по планированию производства. В ходе таких изменений, в зависимости от выбранной интенсивности работы, подразумевается расширение присутствия в сегменте «Магазины», что в среднесрочной перспективе приведет к значительному увеличению результатов деятельности.

Интеграция процессов разработки ассортиментной политики в функциональные обязанности отдела продаж обеспечит стратегическую целостность и повысит эффективность компании.

Проведённая работа позволила детально изучить деятельность ООО «ТД Францфуд», выявить основные направления для улучшения и разработать конкретные рекомендации по оптимизации ассортиментной политики. Эти меры помогут компании укрепить свои позиции на рынке, повысить конкурентоспособность и увеличить прибыльность. Практическая значимость полученных результатов подтверждается их возможностью непосредственного применения в деятельности предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. 1С:Комплексная автоматизация // 1С:Предприятие Система программ : [сайт]. - URL: <https://v8.1c.ru/ka/> (дата обращения: 29.05.2024).
2. Стратегический менеджмент : учебник / Т. Ю. Агеева, А. В. Бухаров, Л. С. Драганчук [и др.]. ; Сибирский федеральный университет, Институт экономики, государственного управления и финансов. - Электрон. текстовые дан. (4,9 Мб). - Красноярск : СФУ, 2022 (2022-03-26). - 406 с.
3. Ассортиментная политика / Записки маркетолога // marketch.ru : [сайт] . – URL: https://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_ter (дата обращения: 28.05.2024).
4. Бабаскин М.А. Управление розничным маркетингом : учебник / М. А. Бабаскин – Москва : Инфра-М, 2015 – С. 91–92.
5. Беленов О.Н. Типология методов управления ассортиментом / О.Н. Беленов, Т.М. Бугаева // Современная экономика: проблемы и решения. - 2019. – №1. - С. 69-75.
6. Бойко А. Власти предложили новый подход к развитию малого и среднего бизнеса / А. Бойко // [vedomosti.ru](https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2023/10/24/1002095-novii-podhod-k-razvitiyu-biznesa) : [сайт] – 2023. – 24 окт. - URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2023/10/24/1002095-novii-podhod-k-razvitiyu-biznesa> (дата обращения: 21.12.2023).
7. В Красноярском крае 45,5 % населения оценивают своё здоровье как удовлетворительное / Новости Сибири, Урала и ДВ // [sibnovosti.ru](https://krsk.sibnovosti.ru/news/419612/) : [сайт]. - URL: <https://krsk.sibnovosti.ru/news/419612/> (дата обращения: 24.12.2023).
8. Выбираем местное. Как понять, что продукт произведен в Красноярском крае? / Проспект Мира // [prmira.ru](https://prmira.ru/news/2020-11-25/vybiraem-mestnoe-kak-ponyat-что-product-produzveden-v-krasnoyarskom-krae-2858555) : [сайт]. - URL: <https://prmira.ru/news/2020-11-25/vybiraem-mestnoe-kak-ponyat-что-product-produzveden-v-krasnoyarskom-krae-2858555> (дата обращения: 25.12.2023).
9. Голубков Е. П. Маркетинг для профессионалов: практический курс : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 474 с.

10. Данько, Т. П. Управление маркетингом : учебник и практикум для вузов / Т. П. Данько. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юрайт, 2024. — 521 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01588-1.

11. Елкин С. Е., Современные направления ассортиментной стратегии хозяйствующего субъекта / С. Е. Елкин, Д. Л. Долгов // Сибирский торгово-экономический журнал. — 2009. — №9. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-napravleniya-assortimentnoy-strategii-hozyaustvuuschego-subekta> (дата обращения: 04.06.2024).

12. Елкин С.Е. Вопросы теории управления товарным ассортиментом / С. Е. Елкин // Сибирский торгово-экономический журнал. — 2009. — № 9. — С. 48-55.

13. Жители Красноярского края меняют покупательские привычки / НИА-Красноярск // 24rus.ru : [сайт]. — URL: <https://24rus.ru/news/economy/199520.html> (дата обращения: 24.12.2023).

14. Заработная плата / Управление Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю, Республике Хакасия и Республике Тыва // 24.rosstat.gov.ru : официальный сайт. — URL : <https://24.rosstat.gov.ru/folder/108207> (дата обращения 27.12.2023)

15. Ильенкова К. М. Механизмы категорийного менеджмента при реализации ассортиментной политики компании на всех стадиях жизненного цикла ассортимента / К. М. Ильенкова // Вестник ПГУ. Серия: Экономика. — 2022. — №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizmy-kategoriyного-menedzhmenta-pri-realizatsii-assortimentnoy-politiki-kompanii-na-vseh-stadiyah-zhiznennogo-tsikla> (дата обращения: 13.05.2024).

16. Количество запусков новых марок потребительских товаров в России сократилось на 16% // forbes.ru : официальный сайт - URL: <https://www.forbes.ru/biznes/499242-kolicestvo-zapuskov-novyh-marok-potrebitel-skih-tovarov-v-rossii-sokratilos-na-16> (дата обращения: 25.12.2023).

17. Куприянова М. Новые технологии в производстве кондитерских изделий / М. Куприянова // sfera.fm : [сайт]. — URL:

<https://sfera.fm/articles/konditerskaya/novye-tehnologii-v-proizvodstve-konditerskikh-izdelii> (дата обращения: 25.12.2023).

18. Минеева Л. Н. Маркетинг: краткий курс лекций / Л. Н. Минеева ; Саратовский государственный аграрный университет. – Саратов, 2016. – 74 с

19. Немчин А. М. Маркетинг : Учебное пособие для вузов по специальностям экономики и управления / В. В. Кулибанова, Д. В. Минаев, А. М. Немчин - Санкт-Петербург : Бизнес-пресса, 2001.

20. Ноздрева Р.Б. Маркетинг : учебное пособие / Р.Б. Ноздрева. - Москва : Аспект Пресс, 2016. - 448 с. - ISBN 978-5-7567-0829-5. - URL: <https://www.ibooks.ru/bookshelf/354474/reading> (дата обращения: 17.04.2024). -

21. О развитии банковского сектора Российской Федерации / Банк России // cbr.ru : [сайт]. URL: https://www.cbr.ru/banking_sector/analytics/ (дата обращения: 23.12.2023).

22. Памбухчиянц О.В. Организация и технология коммерческой деятельности : учебник / О. В. Памбухчиянц. – 7-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2013. – 640 с.

23. Паханова, Т. В. Практическое применение современных методов анализа ассортимента промышленного предприятия / Т. В. Паханова, С. В. Фролова // Новые технологии в учебном процессе и производстве : материалы XIV Межвузовской научно-технической конференции, посвященной 60-летию института / Рязань: ООО «Рязанский Издательско-Полиграфический Дом «ПервопечатникЪ», 2016. – С. 296-302.

24. Принципы ассортиментной политики/ Записки маркетолога // marketch.ru : [сайт] . – URL: https://www.marketch.ru/notes_on_marketing/marketing_politics/principles-of-assortment-policy/

25. Рассадина Е.С. Анализ и классификация существующих подходов в области управления ассортиментом выпускаемой продукции / Е. С. Рассадина // Актуальные вопросы экономических наук. - 2010. - №15-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-i-klassifikatsiya-suschestvuyuschih->

podhodov-v-oblasti-upravleniya-assortimentom-vypuskaemoy-produktsii (дата обращения: 03.04.2024).

26. Рейтинг регионов по приверженности населения ЗОЖ — 2022 : инфографика // ria.ru : [сайт] URL: <https://ria.ru/20230918/zozh-1896720509.html> (дата обращения: 24.12.2023).

27. Риболь-Сарагоси Ф.Б. Основы финансового и управленческого анализа : учебное пособие / Ф. Б. Риболь-Сарагоси – Москва : Издательство ПРИОР, 2000 – 224 с.

28. Российская Федерация. Законы. О защите прав потребителей : Федеральный закон № 2300-1 : текст с изменениями и дополнениями на 04 августа 2023 : – М. ЦЕНТРМАГ – 2022. – 60 с.

29. Российская Федерация. Законы. О стандартизации в Российской Федерации : Федеральный закон № 162-ФЗ : [принят Государственной Думой 19 июня 2015 года : одобрен Советом Федерации 24 июня 2015 года] – М. ЦЕНТРМАГ – 2024. – 48 с.

30. Российская Федерация. Законы. О техническом регулировании : Федеральный закон № 184-ФЗ: [принят Государственной Думой 15 декабря 2002 года : одобрен Советом Федерации 18 декабря 2002 года]/ . — Москва : Издательский дом ЭНЕРГИЯ, 2012. — 112 с. — ISBN 978-5-98908-065-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/22775.html> (дата обращения: 14.01.2024).

31. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности : учебник / Г. В. Савицкая. — Минск : Республиканский институт профессионального образования (РИПО), 2016. — 376 с. — ISBN 978-985-503-569-6.

32. Санников А. А. Системный анализ при принятии решений: учебное пособие. / А. А. Санников, Н. В. Куцубина – Екатеринбург: Урал. гос. лесотехн. ун-т, 2015. – 137 с.

33. Сервис saby.ru // СБИС – URL: bu.saby.ru (дата обращения: 27.12.2023).

34. Ситжанова А.М. Теоретические аспекты определения ассортиментной политики предприятия / А. М. Ситжанова // Известия ОГАУ. 2010. — №27-1. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-aspekty-opredeleniya-assortimentnoy-politiki-predpriyatiya> (дата обращения: 05.04.2024).

35. Сколько в России приверженцев ЗОЖ // romir.ru : [сайт]. - URL: <https://romir.ru/studies/skolko-v-rossi-priverjencev-zoj> (дата обращения: 24.12.2023).

36. Тренды индустрии: кондитерские изделия // nielseniq.com : [сайт] – 2023. – 20 апр. - URL: <https://nielseniq.com/global/ru/insights/analysis/2023/trendy-industrii-konditerskie-izdeliya/> (дата обращения: 23.12.2024)

37. Шевченко, С. А. Ассортиментная политика промышленного предприятия / С. А. Шевченко, Е. В. Кузьмина, В. Ф. Трунина // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 2(55). – С. 715-721.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерский баланс предприятия ООО «ТД Францфуд»

Наименование показателя	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2023 г.
АКТИВ	9269,00	8395,00	35139,00	32922,00
Внеоборотные активы	284,00	2173,00	4566,00	4784,00
Оборотные активы	8985,00	6222,00	30573,00	28138,00
Запасы (с проч.)	5491,00	2890,00	17931,00	7315,00
Дебиторская задолженность	3194,00	3298,00	12624,00	20400,00
НДС	87,00	0,00	0,00	0,00
ДС, эквиваленты и КФВ	213,00	34,00	18,00	423,00
ПАССИВ	9269,00	8395,00	35139,00	32922,00
Собственный капитал(Капитал и резервы)	829,00	428,00	15770,00	15916,00
Долгосрочные обязательства	3770,00	4392,00	8942,00	238,00
Краткосрочные заемные средства	947,00	2141,00	96,00	88,00
Краткосрочная кредиторская задолженность	3723,00	1434,00	10331,00	16680,00

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Отчёт о финансовых результатах ООО «ТД Францфуд»

Наименование показателя	Значение, тыс. руб.			
	За 2020 г.	За 2021 г.	За 2022 г.	За 2023
Выручка	13819	29054	51055	73857
Себестоимость продаж	-4685	-3547	-46241	-50275
Валовая прибыль (убыток)	9134	25507	4814	23582
Коммерческие расходы	-4297	-1482	-884	-3553
Управленческие расходы	-4376	-23621	0	-10824
Прибыль (убыток) от продаж	461	404	3930	9205
Проценты к уплате	-29	0	-1	0
Прочие доходы	73	0	18	6319
Прочие расходы	-225	0	-2700	-16946
Прибыль (убыток) до налогообложения	280	404	1247	-1422
Налог на прибыль	-56	-81	-249	-563
в т.ч.: текущий налог на прибыль	-56	-81	-249	-563
Чистая прибыль (убыток)	224	323	998	146

ПРИЛОЖЕНИЕ В

PEST-анализ факторов макросреды

Фактор	Тенденция	Возможности	Угрозы
Политические факторы			
Отношение государства к субъектам малого и среднего предприятия	Развитие системы государственной поддержки малого и среднего бизнеса	Развитие здоровой конкуренции (поддержание рыночной экономики) => стимулирование эффективного производства и инноваций, что способствует росту экономики	Усиление государственного контроля над деятельностью МСП
Налоговая политика	Внедрение мер поддержки и стимулирование предпринимательской активности	Снижение налоговой нагрузки, которое оказывает стимулирующее воздействие на экономику Повышение финансовой устойчивости бизнеса	Недостаточный контроль над экономикой, риск увеличения теневого сектора
Экономические факторы			
Доходы населения	Рост доходов населения (реальной зп) Расслоение населения на	Рост покупательской способности населения	Непредсказуемое изменение вкусов и предпочтений населения
Импорт	Сокращение импорта, импортозамещение	Развитие отечественного производства	Сокращение импорта важных для внутреннего производства сырьевых компонентов, экономическая дестабилизация
Банковское кредитование	Активное привлечение кредитов предприятиями	Рост ВВП страны - Привлечение кредитов предприятиями может способствовать расширению бизнеса, инвестициям в новые проекты и увеличению производства.	Рост долговой нагрузки бизнеса Перегрев и крах банковской сферы
Инфляция	Рост инфляции	Сокращение уровня безработицы	Снижение покупательской способности Недостаточность и нестабильность рыночной информации
Социально-демографические факторы			
Образ жизни	Формирование интереса к соблюдению здорового образа жизни среди населения	Изменение пищевых привычек населения в пользу здоровой, полезной пищи	Отказ от «вредной» пищи, борьба с перееданием, углеводами
Отношение к совершаемым покупкам	Рациональный подход к совершению покупок, растущая необходимость в экономии времени	Рост интереса к рациональным покупкам может способствовать развитию рынка бюджетных и экономичных продуктов и услуг Развитие электронной коммерции	Снижение объема потребления товаров и услуг, что негативно отразится на росте отраслей и общей экономике

Окончание приложения В

Фактор	Тенденция	Возможности	Угрозы
Отношение к качеству покупаемой продукции	Рост требований к качеству приобретаемой продукции	Стимул к внедрению инноваций, новых методов производства для повышения качества Укрепление имиджа страны за счёт высоких стандартов	Вытеснение предприятий, которые могут не обладать средствами для повышения качества
Технологические факторы			
Технология изготовления	Использование инновационного оборудования Автоматизация процессов производства	Модификация и появление новых типов оборудования Интеграция робототехники в производство	Нехватка кадров, умеющих пользоваться технологиями
Упаковка продукции	Тенденция к использованию экологичной упаковки	Сохранение окружающей среды Большее доверие населения к продуктам в экологичной упаковке	Недостаточное нормативное регулирование

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Средние цены предприятий-контрагентов

Название компании	Средние цены		
	Торты		Пирожные
	100 г.	1 000 г.	100 г .
ТМ «Mirel»	80,49 Р	804,95 Р	100,00 Р
ТМ «Черемушки»	50,05 Р	500,54 Р	137,50 Р
«Baker's Boutique»	86,41 Р	864,12 Р	
ТМ «Faretti»	70,00 Р	700,00 Р	179,10 Р
ТМ «Сладкое желание»	84,33 Р	843,33 Р	100,00 Р
Сеть магазинов «Калина-Малина»	121,50 Р	1 215,03 Р	112,86 Р
ТМ «Три коржа»	105,72 Р	1 057,19 Р	165,38 Р
ТМ «Алонда»	58,60 Р	586,00 Р	44,44 Р
на базе завода «Красноярский хлеб»	44,11 Р	441,10 Р	30,00 Р
ТМ «Стефанишен»	50,06 Р	500,57 Р	75,00 Р
Ярче!			71,43 Р
«Вкус детства»	92,00 Р	920,00 Р	73,64 Р
ВОСХОД	51,08 Р	510,83 Р	33,33 Р
ВИРСАВИЯ	62,06 Р	620,56 Р	
КОНДИТЬЕРА-НСК	64,00 Р	640,00 Р	46,50 Р
ТМ «Проха»	42,00 Р	420,00 Р	44,00 Р
ТМ «Фрау Альбина»	64,43 Р	644,33 Р	74,25 Р
Franzfood	72,92 Р	729,17 Р	110,77 Р
Командор (Аллея)	68,57 Р	685,71 Р	40,00 Р
Красный Яр	62,03 Р	620,28 Р	80,00 Р
О'Кей	61,18 Р	611,76 Р	46,40 Р
Магнит	33,05 Р	330,53 Р	
Лента	45,95 Р	459,49 Р	
Baker House	80,95 Р	809,52 Р	45,83 Р
Metro	88,69 Р	886,88 Р	

ПРИЛОЖЕНИЕ Д
АВС-анализ продукции

Номенклатура, Единица	Прибыль	Доля прибыли и в совокупной прибыли	Доля нарастающ им итогом	Группа
Торт бисквитный «Сникерерро» 500г, шт	3732107	9%	9%	A
Пирожное бисквитное «Аля Сникерс» 165 гр , шт	3127930	8%	17%	A
Торт «Брауни карамельный» 500г, шт	3095600	8%	24%	A
Десерт «Графские развалины» 250 г, шт	2748597	7%	31%	A
Десерт «Пьяная вишня в шоколаде» 250 г, шт	2572354	6%	37%	A
Торт КАРАМЕЛЬНЫЙ ВКУСНОВ 450гр (Пятерочка), шт	1947899	5%	42%	A
Торт бисквитный «Шоколадный» 500г, шт	1831671	4%	47%	A
Чизкейк «Малиновый» ФФ 100 гр, шт	1526798	4%	50%	A
Пирожное бисквитное «Тирамису» 140 гр , шт	1249567	3%	54%	A
Пирожное бисквитное «Красный бархат» 140 г, шт	1224948	3%	57%	A
Пирожное «Соленая карамель» 160г пл/кон квадратный, шт	1218442	3%	60%	A
Печенье «Воздушное», разноцветное в стакане 30 гр, шт	1199644	3%	62%	A
Чизкейк «Нью-Йорк» ФФ 100 гр, шт	1084401	3%	65%	A
Чизкейк «Фисташковый» ФФ 100 гр, шт	971067,5	2%	67%	A
Пирожное трайфл «Творожный» с манго 165гр, шт	891357,9	2%	70%	A
Пирожное «Панна-кота» Манго 130гр., шт	859710,3	2%	72%	A
Чизкейк «Карамельный» ФФ 100 гр, шт	747028,6	2%	74%	A
Десерт бисквитный «Ореховый» 155 гр, шт	663284	2%	75%	A
Пирожное «Карторио» с орехом 2 шт. (Трюфель 160г), шт	645333,4	2%	77%	A
Чизкейк «Шоколадный» ФФ 100 гр, шт	553418,4	1%	78%	A
Торт «Творожный» с соленой карамелью 320гр, шт	482994,5	1%	79%	A
Пирожное «Кейк-попс» 35 г (трюфель), шт	430596,4	1%	80%	A
Маффин «Шоколадный» 90 г, шт	419382,4	1%	81%	B
Чизкейк «Нью-Йорк» ФФ 1,2 кг, шт	408806,1	1%	82%	B
Трайфл «Марс» 195 г, шт	387395	1%	83%	B
Чизкейк «Шоколадный» ФФ 1,2 кг, шт	330730,1	1%	84%	B

Продолжение приложения Г

Номенклатура, Единица	Прибыль	Доля прибыли и в совокупной прибыли	Доля нарастающ им итогом	Группа
Пирог песочный Карамельный 500гр, шт	311461	1%	86%	В
Трайфл «Наполеон» 135 г, шт	292648,8	1%	86%	В
Трайфл «Тирамису» 180 г, шт	283037,2	1%	87%	В
Десерт «Тирамису» 250 г, шт	269422,4	1%	88%	В
Чизкейк «Малиновый» ФФ 1,2 кг, шт	268244,6	1%	88%	В
Чизкейк «Кокосовый» ФФ 100 гр, шт	266997	1%	89%	В
Трайфл «Твиклс» 150 г, шт	251601,2	1%	90%	В
Чизкейк «Ассорти с фисташкой» ФФ 1,2 кг, шт	225570,4	1%	90%	В
Торт «Сметанный с брусникой» 500 г, шт	217498,2	1%	91%	В
Чизкейк «Карамельный» ФФ 1,2 кг, шт	212327,3	1%	91%	В
Торт бисквитный «КРАСНЫЙ БАРХАТ» с вишней 500гр, шт	209365,4	1%	92%	В
Чизкейк «Ассорти с лимоном» ФФ 1,2 кг, шт	207000,4	1%	92%	В
Пирожное песочное тарталетка «Брусника» 120г, шт	202167	0%	93%	В
Трайфл «Баунти» 150 г Переделать, шт	200165	0%	93%	В
Чизкейк «Фисташковый» ФФ 1,2кг, шт	199897,9	0%	94%	В
Десерт «Фисташковый» 135г, шт	182200,2	0%	94%	В
Пирог песочный «Вишня» 200гр, шт	173773,3	0%	95%	В
Пирожное песочное Тарталетка «Сладкая» 120г	172951,2	0%	95%	В
Пирожное «Картошка» 240 гр, шт	161621,9	0%	96%	С
Пирожное песочное тарталетка «Карамельно-ореховая» 120г, шт	157377,3	0%	96%	С
Трайфл «Сникерс» 160 г, шт	139820,4	0%	96%	С
Чизкейк «Кокосовый» ФФ 1,2 кг, шт	138983,8	0%	97%	С
Капкейк «Соленая карамель» 65 г, шт	134671,2	0%	97%	С
Капкейк «Двойной шоколад» 65 г, шт	127549,4	0%	97%	С
Пирог песочный Творожный 200гр, шт	122508,6	0%	98%	С
Пирожное «ПРОФИТРОЛИ» 135гр , шт	102128,1	0%	98%	С
Пирожное «Черный лес» 140гр СПК, шт	93328,67	0%	98%	С
Чизкейк «Лимонный» ФФ 100 гр, шт	93002,62	0%	98%	С
Пирожное «Кейк-попс» 35 г (песочное), шт (в Магнит)	75965,2	0%	98%	С
Торт «Дамские пальчики» 350г, шт	69682,72	0%	99%	С
Маффин «Ванильный» 90 г, шт	67752,04	0%	99%	С
Пирог «Вишня» 500гр, шт	59502	0%	99%	С

Окончание приложения Г

Номенклатура, Единица	Прибыль	Доля прибыли и в совокупной прибыли	Доля нарастающ им итогом	Группа
Баскский чизкейк «Сан Себастьян» 810гр., шт	53610	0%	99%	С
Пирожное бисквитное «Десерт Карамельный» 135гр СПК, шт	53728,52	0%	99%	С
Чизкейк «Лимонный» ФФ 1,2 кг, шт	46488	0%	99%	С
Печенье «Кукис с драже»	31778,68	0%	99%	С
Торт «Тирамису» 960 гр., шт	27839,58	0%	99%	С
Печенье сдобное «Праздничное» (сердце) 55гр, шт	27721,8	0%	100%	С
Пирог песочный «Карамель» 200гр, шт	27489,39	0%	100%	С
Торт «Медовый» 960 гр., шт	25488,96	0%	100%	С
Десерт «Морковный» 120гр СПК	25102,1	0%	100%	С
Печенье сдобное «Праздничное» (звезда) 55гр, шт	23479	0%	100%	С
Пирожное трайфл «Мандариновый» 130гр	21610,05	0%	100%	С
Печенье «Кукис с арахисом» 75г, шт	19671,08	0%	100%	С
Донат глазированный бисквитный «Клубника» 65г, шт	13460,15	0%	100%	С
Донат глазированный бисквитный «Шоколад» 65г, шт	11274,46	0%	100%	С
Донат глазированный бисквитный «Черника» 65г, шт	10865,66	0%	100%	С
Баскский чизкейк «Сан Себастьян» 135гр., шт	8898,8	0%	100%	С
Торт «Праздничный (Бенто)» 400гр, шт	4210	0%	100%	С
Торт «Тирамису» 120 гр., шт	3906,5	0%	100%	С
Торт «Медовый» 120 гр., шт	2320,28	0%	100%	С

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Интервью с руководителем ООО «ТД Францфуд»

1. Какие потребительские сегменты перспективны и стоит занимать? Проводится ли их оценка?

В настоящий момент наша работа в Красноярске выстроена с кафе и торговыми сетями. Однако, в Красноярске имеется 2632 продуктовых магазина, включая мелкие магазинчики, небольшие супермаркеты и франшизы типа «Фасоль», которые пока не охвачены. Потенциал этого сегмента велик, и он может дать объемы, сравнимые с текущими, то есть около 80% дополнительных объемов. Развитие этого сегмента требует полноценного отдела продаж. Мы рассматриваем два варианта: развиваться внутри региона или выходить на новые рынки, такие как Новосибирск. В случае с Новосибирском возникают проблемы с логистикой и минимальным чеком. Пока что мы склоняемся к развитию внутри региона, чтобы охватить мелкие магазины, для чего необходим полноценный отдел продаж.

2. Как распределяется спрос между различными группами клиентов (торговые сети, Хорека, частные лица)?

Частные лица составляют незначительную долю, так как мы не занимались маркетингом для этого сегмента. Основной наш сегмент — это торговые сети, на которые приходится около 85-87% объема продаж. Сегмент ХоРеКа также прорабатывается, но основная нацеленность на оптовый сбыт и торговлю продуктами с долгим сроком хранения и легкой транспортабельностью.

3. Как оценивается спрос (если оценивается)?

Спрос оценивается по продажам и тенденциям за последние месяцы. Например, продукт, который продается на 40,000 рублей в первый месяц, на 200,000 рублей во второй и на 500,000 рублей в третий, показывает явное повышение спроса. Также учитываются консультации с сетями, такими как «Пятерочка», чтобы подстраиваться под текущие тренды.

4. Каковы критерии включения/исключения продукции из ассортимента?

Основной критерий — объем продаж. Если продукция не растет в течение более 3 месяцев, либо популярность продукта падает после начального интереса, он исключается. Также исключаются продукты, которые используют редкое сырье, засоряя склад и экономически нецелесообразны. В настоящее время стараемся избегать таких позиций.

5. Как часто проводится пересмотр ассортимента?

Ассортимент пересматривается каждый месяц. Мы постоянно работаем над тем, что вводим и что исключаем.

6. Какие продукты считаются ключевыми для компании и почему?

Ключевые продукты — это десерты в стаканах и чизкейки. Чизкейки составляют примерно 25% оборота, а десерты в стаканах около 40%. Эти продукты технически несложны в производстве и пользуются большой популярностью.

7. При выводе новых товаров как оценивается эффективность и маржинальность? На основании чего принимаются решения о выводе товаров?

Новинки оцениваются по технической сложности и трудовым затратам. Расчет включает сырьевую себестоимость, трудовую себестоимость и логистику. Оставшаяся сумма от маржинальности должна покрывать постоянные расходы.

8. Какие меры предпринимаются для повышения прибыльности?

Меры по повышению прибыльности включают повышение узнаваемости бренда, изменение упаковки и этикеток, достижение определенного объема продукции для сокращения сырьевых издержек и автоматизацию производства для уменьшения трудовых расходов.

9. Кто отвечает за формирование ассортимента?

За формирование ассортимента отвечает технолог, который дополняет ассортимент в соответствии с требованиями контрагентов.

Окончание приложения Д

10. Планируется ли создание функциональной единицы, отвечающей за формирование ассортимента?

Да, планируется создание такой единицы, что также относится к маркетингу. Это произойдет не в ближайшем будущем. Мы стремимся сократить ассортимент до 20 продуктов из схожего сырья, чтобы уделять больше времени каждому продукту и улучшать его качество. В настоящее время, из-за большого количества ассортиментных позиций, времени на разработку качества не хватает.

11. Какие конкретные требования прописаны в договорах с торговыми сетями, как регламентируется ассортимент и ценообразование?

Требования по сетям включают:

- Повышение цен не чаще чем раз в полгода и не более чем на 5%, фактически не более 2,5%.

- Обоснование повышения цен.

- Штрафы за недопоставки и обязательство выполнения полного объема поставок.

- Поставка продукции в охлажденном или замороженном виде.

- Срок годности продукции не менее 95%.

- Ретро-бонус за объем продаж, который учитывается в себестоимости.

12. Какие направления для инноваций и развития ассортимента рассматриваются в ближайшие 2-3 года?

В ближайшие 2-3 года планируется:

- Решение проблемы с недостатком площадей и поиск подходящего помещения.

- Перевод производства на автоматическую линию, что увеличит качество, уменьшит трудовые расходы и обеспечит большой объем производства.

- Увеличение срока хранения продукции почти в два раза за счет уменьшения контактов с внешней средой.

13. Как компания планирует адаптироваться к изменениям на рынке и новым требованиям потребителей?

Мы, как небольшое предприятие, можем быстро адаптироваться к требованиям потребителей и изменению рынка. В отличие от крупных производителей, которые нуждаются в нескольких месяцах для перестройки производственных мощностей, мы можем изменить производство в течение недели, что позволяет нам оперативно реагировать на новые тенденции.

14. Есть ли какое-то ПО для работы с себестоимостью, выручкой и анализом ассортимента? Кто и как с этим ПО работает?

В настоящий момент мы проходим обучение и внедряем программу «1С: Комплексная автоматизация» для отслеживания доходов, расходов, постоянных и переменных затрат, формирования БДР и БДДС, автоматического расчета маржинальности на каждую позицию. В ближайшие полгода обучение будет завершено, и мы начнем использовать эту программу.

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Распределение позиций по категориям

Категория ВХ:

- Десерт «Графские развалины» 250 г, шт
- Десерт «Пьяная вишня в шоколаде» 250 г, шт
- Пирожное бисквитное «Аля Сникерс» 165 гр, шт
- Пирожное бисквитное «Тирамису» 140 гр, шт
- Торт «Творожный» с соленой карамелью 320гр, шт
- Торт бисквитный «Шоколадный» 500г, шт
- Чизкейк «Фисташковый» ФФ 100 гр, шт
- Чизкейк «Шоколадный» ФФ 100 гр, шт

Категория АZ:

- Десерт бисквитный «Ореховый» 155 гр, шт
- Печенье «Воздушное», разноцветное в стакане 30 гр, шт
- Пирожное «Карторио» с орехом 2 шт. (Трюфель 160г), шт
- Пирожное «Кейк-попс» 35 г (трюфель), шт
- Пирожное «Панна-кота» Манго 130гр., шт
- Пирожное «Соленая карамель» 160г пл/кон квадратный, шт
- Пирожное бисквитное «Красный бархат» 140 г, шт
- Пирожное трайфл «Творожный» с манго 165гр, шт
- Торт «Брауни карамельный» 500г, шт
- Торт бисквитный «Сникерерро» 500г, шт
- Торт КАРАМЕЛЬНЫЙ ВКУСНОВ 450гр (Пятерочка), шт
- Чизкейк «Карамельный» ФФ 100 гр, шт
- Чизкейк «Малиновый» ФФ 100 гр, шт
- Чизкейк «Нью-Йорк» ФФ 100 гр, шт
- Десерт «Фисташковый» 120г, шт
- Трайфл «Тирамису» 180 г, шт
- Чизкейк «Ассорти с фисташкой» ФФ 1,2 кг, шт
- Чизкейк «Кокосовый» ФФ 100 гр, шт
- Чизкейк «Малиновый» ФФ 1,2 кг, шт
- Чизкейк «Шоколадный» ФФ 1,2 кг, шт

Категория CZ:

- Баскский чизкейк «Сан Себастьян» 135гр., шт
- Баскский чизкейк «Сан Себастьян» 810гр., шт
- Десерт «Морковный» 120гр, шт
- Донат глазированный бисквитный «Клубника» 65г, шт
- Донат глазированный бисквитный «Черника» 65г, шт
- Донат глазированный бисквитный «Шоколад» 65г, шт
- Маффин «Ванильный» 90 г, шт
- Печенье «Кукис с арахисом» 75г, шт
- Печенье сдобное «Праздничное» (звезда) 55гр, шт
- Печенье сдобное «Праздничное» (сердце) 55гр, шт
- Пирог «Вишня» 500гр, шт
- Пирог песочный «Карамель» 200гр, шт
- Пирог песочный Творожный 200гр, шт
- Пирожное «Картошка» 240 гр, шт

Окончание приложения Е

- Пирожное «Кейк-попс» 35 г (песочное), шт
- Пирожное «ПРОФИТРОЛИ» 135гр , шт
- Пирожное «Черный лес» 140гр СПК, шт
- Пирожное бисквитное «Десерт Карамельный» 135гр СПК, шт
- Пирожное песочное тарталетка «Карамельно-ореховая» 120г, шт
- Пирожное трайфл «Мандариновый» 130гр, шт
- Торт «Дамские пальчики» 350г, шт
- Торт «Медовый» 120 гр., шт
- Торт «Медовый» 960 гр., шт
- Торт «Праздничный (Бенто)» 400гр, шт
- Торт «Тирамису» 120 гр., шт
- Торт «Тирамису» 960 гр., шт
- Чизкейк «Кокосовый» ФФ 1,2 кг, шт
- Чизкейк «Лимонный» ФФ 1,2 кг, шт

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Экспертный анализ предложенных мероприятий

Проблема 1 - Формирование ассортимента без учета потребительского спроса, конкурентного анализа, требований моды								
Решение	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Эксперт 6	Эксперт 7	Среднее значение
Найм маркетолога-аналитика	5	4	5	4	5	5	5	4,7
Обучение и повышение квалификации сотрудников	4	3	3	5	4	5	5	4,1
Концентрическая диверсификация - развитие новых рынков	2	1	3	0	1	2	1	1,4
Внедрение системы анализа рынка и планирования	5	5	5	5	4	5	5	4,9
Приобретение специализированного программного обеспечения	5	4	4	5	5	4	5	4,6
Расширение ассортимента продукции	0	1	1	0	0	0	0	0,3
Географическое расширение	0	1	0	0	0	0	0	0,1
Создание программы лояльности для постоянных клиентов	0	1	0	1	0	0	0	0,3
Проблема 2 - Сильная зависимость от потребительского сегмента "Торговые сети"								
Решение	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Эксперт 6	Эксперт 7	Среднее значение
Найм маркетолога-аналитика	3	4	3	4	4	3	3	3,4
Обучение и повышение квалификации сотрудников	1	2	1	2	1	1	1	1,3
Концентрическая диверсификация - развитие новых рынков	5	5	4	5	5	5	5	4,9
Внедрение системы анализа рынка и планирования	5	4	3	4	3	4	5	4,0
Приобретение специализированного программного обеспечения	3	3	3	2	0	1	3	2,1
Расширение ассортимента продукции	0	1	1	0	0	0	0	0,3
Географическое расширение	3	3	2	2	4	3	4	3,0
Создание программы лояльности для постоянных клиентов	0	0	0	0	0	0	0	0,0
Проблема 3 - Незрелая система планирования ассортимента								
Решение	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Эксперт 6	Эксперт 7	Среднее значение
Найм маркетолога-аналитика	3	4	4	3	4	3	3	3,4
Обучение и повышение квалификации сотрудников	5	4	5	4	4	4	5	4,4
Концентрическая диверсификация - развитие новых рынков	1	0	0	1	0	0	0	0,3
Внедрение системы анализа рынка и планирования	5	5	5	5	5	5	5	5,0
Приобретение специализированного программного обеспечения	5	4	5	4	5	5	5	4,7
Расширение ассортимента продукции	0	0	0	0	0	0	0	0,0
Географическое расширение	0	0	0	0	0	0	0	0,0
Создание программы лояльности для постоянных клиентов	0	0	0	0	0	0	0	0,0

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Анализ экономической эффективности предложенных мероприятий

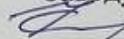
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Поступления:													
Количество заключаемых дого		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Объем продаж			22958,4	45916,8	68875,2	91833,6	114792	137750	160709	183667	206626	229584	252542
Выплаты:													
Расходы по основной деятельности		-12114,1	-24228,1	-36342,2	-48456,2	-60570,3	-72684,3	-84798,4	-96912,4	-109026	-121141	-133255	
Зарботная плата	-161344	-161344	-161344	-161344	-161344	-161344	-161344	-161344	-161344	-161344	-161344	-161344	-161344
Транспортные расходы	-2000	-2000	-2000	-2000	-2000	-2000	-2000	-2000	-2000	-2000	-2000	-2000	-2000
Сальдо	-163344	-152500	-141655	-130811	-119967	-109122	-98277,9	-87433,6	-76589,2	-65744,9	-54900,6	-44056,2	
Инвестиционная деятельность													
Выплаты:													
Организация рабочег	-126296												
ПО и обучение	-119700												
Повышение квалифин	-115715												
Сальдо ИД	-361711	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ЧДП	-361711	-163344	-152500	-141655	-130811	-119967	-109122	-98277,9	-87433,6	-76589,2	-65744,9	-54900,6	-44056,2
ЧДП дисконт	-361711	-161195	-148513	-136137	-124061	-112279	-100786	-89575,6	-78642,9	-67982,4	-57588,9	-47457,1	-37581,9
ЧДП диск. накопл	-361711	-522906	-671419	-807556	-931616	-1043895	-1144681	-1234257	-1312900	-1380882	-1438471	-1485928	-1523510
		13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Поступления:													
Количество заключаемых дого		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Объем продаж		275501	298459	321418	344376	367334	390293	413251	436210	459168	482126	505085	528043
Выплаты:													
Расходы по основной деятельн	-145369	-157483	-169597	-181711	-193825	-205939	-218053	-230167	-242281	-254395	-266509	-278623	
Зарботная плата	-161344	-161344	-161344	-161344	-161344	-161344	-161344	-161344	-161344	-161344	-161344	-161344	-161344
Транспортные расходы	-2000	-2000	-2000	-2000	-2000	-2000	-2000	-2000	-2000	-2000	-2000	-2000	-2000
Сальдо	-33211,9	-22367,5	-11523,2	-678,825	10165,5	21009,9	31854,2	42698,6	53542,9	64387,2	75231,6	86075,9	
Инвестиционная деятельность													
Выплаты:													
Организация рабочего места сотрудников													
ПО и обучение													
Повышение квалификации													
Сальдо ИД	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ЧДП	-33211,9	-22367,5	-11523,2	-678,825	10165,5	21009,9	31854,2	42698,6	53542,9	64387,2	75231,6	86075,9	
ЧДП дисконт	-27958,4	-18581,7	-9446,85	-549,187	8115,96	16553,2	24767	32761,7	40541,8	48111,5	55474,9	62636,3	
ЧДП диск. накопл	-1551469	-1570050	-1579497	-1580046	-1571930	-1555377	-1530610	-1497849	-1457307	-1409195	-1353720	-1291084	
		25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Поступления:													
Количество заключаемых дого		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Объем продаж		551002	573960	596918	619877	642835	665794	688752	711710	734669	757627	780586	803544
Выплаты:													
Расходы по основной деятельн	-290737	-302851	-314965	-327079	-339194	-351308	-363422	-375536	-387650	-399764	-411878	-423992	
Зарботная плата	-161344	-161344	-161344	-161344	-161344	-161344	-161344	-161344	-161344	-161344	-161344	-161344	-161344
Транспортные расходы	-2000	-2000	-2000	-2000	-2000	-2000	-2000	-2000	-2000	-2000	-2000	-2000	-2000
Сальдо	96920,3	107765	118609	129453	140298	151142	161986	172831	183675	194519	205364	216208	
Инвестиционная деятельность													
Выплаты:													
Организация рабочего места сотрудников													
ПО и обучение													
Повышение квалификации													
Сальдо ИД	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ЧДП	96920,3	107765	118609	129453	140298	151142	161986	172831	183675	194519	205364	216208	
ЧДП дисконт	69599,6	76368,7	82947,8	89340,4	95550,5	101582	107438	113122	118638	123989	129179	134211	
ЧДП диск. накопл	-1221485	-1145116	-1062168	-972828	-877277	-775695	-668258	-555136	-436498	-312509	-183330	-49119	

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт государственного управления, экономики и финансов
Кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 С.П. Шмелев

подпись инициалы, фамилия

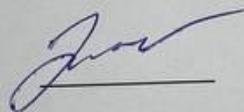
«7» шмелев 2024

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.01 – Экономика

Обоснование управленческих решений в области ассортиментной политики
(на примере ООО «ТД Францфуд»)

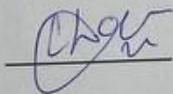
Руководитель



старший преподаватель

М.И. Элияшева

Выпускник



Д. И. Савицкая

Красноярск 2024