

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Алтайский государственный гуманитарно-педагогический
университет имени В.М.Шукшина»
(АГГПУ им. В.М. Шукшина)

Факультет технологии и профессионально-педагогического образования

Анализ изменений предпочтений покупателей в период кризиса на основе внутренней отчетности компании

Выпускная квалификационная работа

Допустить к защите

Заведующий кафедрой

«__» _____ 2016 г.

Выполнила студентка
Т-ИМ121 группы
Ширяева
Мария Валерьевна

Научный руководитель:
Финансовый директор
ООО «ТД АНИКС»,
старший преподаватель
кафедры физики и информатики
Дудышев Михаил Николаевич

(подпись)

Оценка

«__» _____ 2016 г.

Подпись _____

(Председатель ГАК)

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Алтайский государственный гуманитарно-педагогический универ-
ситет имени В.М. Шукшина»
(АГГПУ им. В.М. Шукшина)

АННОТАЦИЯ

на выпускную квалификационную работу бакалавра

студентки Ширяевой Марии Валерьевны группы Т-ИМ121

Направление Менеджмент

Профиль Информационный менеджмент

Тема: Анализ изменения предпочтений покупателей в период кризиса на основе внутрен-
ней отчетности компании

Abstract: In this work the factors influencing change of preferences of buyers during crisis are considered.

Practical development of information of calculation of preferences of buyers in the conditions of crisis in the Microsoft Excel program has allowed to see the increased growth of sales, by rezoning of a near cash zone. Change of the equipment it has been made on the got permission from the territorial head and the shop director.

Based on the conducted research the interrelation between the factors wagging on a consumer capability and change of preferences of buyers during crisis is revealed.

Автор ВКР

(подпись)

(Ширяева М.В.)

Руководитель ВКР

(подпись)

(Дудышев М.Н.)

Оглавление

Введение.....	4
Глава 1. Теоретические основы анализа предпочтений покупателей.....	6
1.1. Виды внутренней отчетности торговой компании.....	6
1.2. Совокупные факторы, приводящие к изменению ситуации на потребительском рынке.....	10
Глава 2. Разработка решений товарной политики торговой компании в условиях кризиса на примере АО ТД «ЦентрОбувь».....	35
2.1. Краткая характеристика компании.....	35
2.2. Разработка информационного сопровождения расчета предпочтений покупателей в условиях кризиса.....	37
2.3. Рекомендации товарной политики компании в условиях кризиса...	55
Заключение.....	56
Библиографический список.....	57
Приложение 1.....	61

Введение

В условиях существующего на данном этапе нашей страны многосферного кризиса закономерно происходят различные явления, в том числе - изменение предпочтений покупателей в период кризиса. Данный фактор достаточно не однозначен и многогранен.

Все человечество в рамках рынка условно можно разделить на две части – это продавцы и покупатели. Покупательский спрос – это отражение потребности покупателей в определенном товаре, а так же, сопоставимости желания и возможности приобрести данный товар. Это достаточно сложное явление, которое складывается из совокупности различных факторов, с определенными социальными, экономическими, демографическими и региональными особенностями. Все это дает возможность разграничить спрос по определенным признакам, что облегчает его регулирование.

Покупательский спрос отражает не все потребности, а только те, которые можно удовлетворить исходя из наличия у населения денежных средств, и складывающихся на рынке цен, определяющих покупательную способность этого населения. Иными словами, покупательский спрос – это определенные платежеспособные потребности, вынесенные на рынок, которые возможно удовлетворить при наличии соответствующего товарного предложения.

Изменение предпочтения покупателей возникает по причине временного отсутствия по каким-либо причинам в магазинах товаров, необходимых в данный момент населению, либо происходит падение покупательской активности по причине отсутствия средств у населения.

Данная ситуация является характерной для действительности и отражает происходящее в нашей стране, в связи с этим тема нашего дипломного исследования – «Анализ изменения предпочтения покупателей в период кризиса на основе внутренней отчетности компании» становится актуальной.

Объектом исследования является предпочтение покупателей.

Предметом исследования являются факторы, влияющие на покупательскую способность в период кризиса.

Цель данной работы: выявить взаимосвязь между факторами, влияющими на покупательскую способность и предпочтения покупателей в период кризиса, используя данные внутренней отчетности магазина «ЦентрОбувь».

Задачи:

1. Провести сравнительный анализ экономических показателей деятельности магазина КРІ на основе внутренней отчетности магазина;
2. На основании полученных данных выявить закономерность между факторами кризиса и предпочтениями покупателей.

Практическая значимость состоит в том, что наши разработки могут быть использованы в торговой компании для формирования и развития товарной политики.

В данной работе представлены наиболее распространенные факторы, влияющие на изменение предпочтений покупателей, и возможные рекомендации по улучшению обстановки на предприятии в период кризиса.

Данная работа состоит из: введения, двух глав, заключения, библиографического списка, одного приложения, на 61 странице.

Глава 1. Теоретические основы анализа предпочтений покупателей

1.1. Виды внутренней отчетности торговой компании

Деятельность любого предприятия не возможно себе представить без отчетности.

Отчетность – это система взаимосвязанных показателей, характеризующая условия и результаты деятельности предприятия или его элементов за истекший период [15, с 71].

Завершающий этап учетного процесса выражается в составлении отчетности. Применяемая на практике отчетность подразделяется на виды по трем основным признакам:

1. Объему сведений, включаемых в отчеты;
2. Целям, для которых составляются отчеты – цели могут быть как внешние, так и внутренние;
3. Периодам охватываем отчетности – периодическая (ежедневная, еженедельная, ежедекадная, месячная, квартальная, полугодовая, годовая) [8, с 272].

Внутренняя отчетность представляет собой систему показателей, характеризующих объекты управления, используемых для оперативного, текущего, и стратегического управления, содержащихся в отчетных формах.

Внутренняя отчетность имеет следующее значение:

1. Информация о внутренней отчетности позволяет руководству предприятия оценивать, контролировать, прогнозировать и планировать деятельность подразделений предприятия, а так же конкретных менеджеров. На основании полученной информации можно сделать выводы о профессиональной пригодности менеджеров, а так же разработать финансовые и не финансовые критерии оценки его деятельности, сформировать систему морального и материального поощрения персонала предприятия [3, с 18];
2. Внутренняя отчетность оказывает неоценимое значение в работе самих менеджеров. Четко налаженный контроль позволяет руководителю на любом уровне ответственности принимать обоснованные промежуточные

решения и пересматривать вверенное ему подразделение в период планирования;

3. Внутренняя отчетность необходима для использования администрацией в целях принятия управленческих решений (краткосрочных, долгосрочных). Важное значение в принятии решений является такой элемент как время, которое проходит от получения отчета до выработки решения и превращение его в управляющее действие. Большое значение при этом имеет форма внутреннего отчета, подача и расположение соответствующей информации [23, с 166].

Классификационные признаки, характеризующие общие подходы к характеристике форм отчетности:

1. По содержанию;
2. По объему информации;
3. По уровню управления;
4. По форме представления.

1. По содержанию информации внутренние отчеты подразделяются на: аналитические, тематические (по главным показателям) и комплексные.

Аналитические отчеты подготавливаются и предоставляются только по запросам управляющих. Они содержат информацию, раскрывающую причины и следствия результатов по отдельным аспектам деятельности.

Тематические отчеты по главным показателям представляются по мере возникновения отклонений по наиболее важным для успешного функционирования показателям, таким как:

- объем продаж;
- недопоставки по заказам;
- график производства продукции;
- потеря от брака.

Комплексные итоговые отчеты предоставляются за какой-либо отчетный период и содержат информацию о выполнении бюджетов за данный период. Данный вид отчетов должен представляться регулярно с отражением доходов

и расходов, исполнение сметы издержек, рентабельность, движение денежных средств и других показателей, необходимых для общей оценки и контроля [33, с 338].

2. По уровням управления отчеты делятся на:

- оперативные;
- текущие;
- сводные.

Оперативные отчеты представляются на нижнем уровне управления. Они содержат подробную информацию для принятия текущих решений. Как правило, такие отчеты составляются еженедельно и ежемесячно.

Текущие отчеты содержат агрегированную информацию для среднего уровня управления. Составляются с периодичностью от ежемесячных до ежеквартальных отчетов.

Сводные отчеты предоставляются для высшего управленческого персонала, на основании которых принимаются стратегические решения и осуществляется общий контроль деятельности, а так же контроль управленческого персонала на среднем, а иногда и на нижнем уровне. Периодичность колеблется от ежемесячных до ежегодных отчетов.

3. По объему информации внутренние отчеты подразделяются на:

- сводки;
- общие отчеты;
- итоговые отчеты.

Сводка – это краткие сведения об отдельных показателях деятельности подразделения за короткий промежуток времени (день, неделя).

Общие отчеты составляются по предприятию в целом, включая информацию, соответствующую формам финансовой отчетности, приспособленным для целей внутреннего управления [36, с 320].

Итоговые отчеты составляются за месяц (или иной отчетный период). Они обобщают информацию о контролируемых показателях.

4. По формам предоставления внутренние отчеты составляются в табличной, текстовой или графической формах.

Табличная форма – это форма внутренней отчетности, являющаяся наиболее приемлемой как для составителей, так и для пользователей. Наибольшая часть внутренней отчетной информации (до 85%), выражается цифровыми показателями, которым удобнее всего представлять в табличной форме.

Форма подачи информации в виде текста приемлемо в тех случаях, когда объем цифровой информации не значителен, но необходимо подробно объяснить взаимосвязь и значение представляемой информации. Как правило текстовые отчеты являются дополнением к отчетам в табличной или графической формах [44, с 224].

Графическая форма предоставления отчетности является наиболее наглядной. При подачи информации в такой форме желательно не перегружать графики и диаграммы излишней цифровой информацией, в идеале желательно уместить в один график или диаграмму всю имеющуюся информацию. Отображение большого числа показателей в данной форме иногда затрудняет адекватное восприятие информации.

На основании выше изложенного можно сделать следующий вывод, что без использования различных видов отчетности предприятия не может осуществлять свою жизнедеятельность, особенно в условиях кризиса, когда происходит борьба за каждого покупателя. Когда происходит борьба за каждого покупателя выжить в таких условиях необходимо только при грамотном, дифференцированном, многофункциональном целевом подходе к нуждам и чаяниям покупателей.

1.2. Совокупные факторы, приводящие к изменению ситуации на потребительском рынке

Все факторы, влияющие на предпочтения покупателей можно условно разделить на две группы, практически равнозначные по своему номинальному функционалу:

1. Внешние факторы: рост инфляции, нестабильность котировок основных валют (колебания валютного рынка), нестабильность регулирующего законодательства, снижение уровня реальных доходов населения, рост безработицы, политическая нестабильность в стране (как частность) и в мире в целом, рост товаров-субститутов, усилении монополизма на рынке (связанное с уходом более мелких производителей), стихийные бедствия.

2. Внутренние факторы: вертикально-управленческие, производственные и рыночные [14, с 200].

Внешние факторы:

1. Рост инфляции. Инфляция – это денежное явление, которое не ограничивается обесцениванием денежных средств [42, с 222]. Как «раковая опухоль», она проникает во все сферы экономической жизни и начинает их в разной степени и с разной скоростью разрушать. От нее страдает государство в целом, производство, финансовый рынок, но в первую очередь и больше всего страдают люди. Во время инфляции происходит 3 основных момента:

- обесценивание денег по отношению к товару;
- обесценивание денег по отношению к главной валюте;
- обесценивание денег по отношению к золоту.

Общеизвестно, что инфляция – это повышение общего уровня цен, однако, это не означает, что происходит тотальное их повышение. В экономике известный факт, когда даже в периоды довольно быстрого роста инфляции, некоторые цены могут оставаться относительно стабильными, а другие падать. Одним из главных проблемных мест является то, что цены имеют тенденцию подниматься очень не пропорционально - одни повышаются очень

быстро, другие поднимаются более умеренными темпами, а третьи – не изменяются совсем.

Главный показатель наличия или отсутствия инфляции – это индекс потребительских цен. На индекс потребительских цен оказывают влияние 3 основных фактор:

- отставание производства товаров, от роста платежеспособного спроса;
- поступление на рынок товаров, не пользующихся спросом;
- выпуск излишнего количества денежных единиц [32, с 192].

2. Нестабильность котировок основных валют. Розничные цены при колебании курса валют и как следствие их повышения чаще всего приводят к значительному удорожанию товаров. В результате кризиса 1998 года ввиду очень резкого подорожания некоторые виды элитной группы исчезли с рынка совсем. Сокращение импорта, удорожание стоимости напрямую ведет к удорожанию конечной цены продукта. При резком подорожании готовых изделий сокращается их реализация [30, с 34]. Прямые потери в этой ситуации:

- снижение производства (сокращение рабочих мест, потеря налогов для бюджета, рост безработицы);
- замена качественного ассортимента на более дешевый аналог.

3. Нестабильность регулирующего законодательства. В период с 2013 по 2014 гг. был принят ряд регуляторных решений, вводящих дополнительные требования, вследствие этих не популярных мер возросла финансовая нагрузка на малые и средние компании. В первую очередь произошли изменения в налоговой сфере – произошло введение торгового сбора, отмена льготы по налогу на имущество для предпринимателей – плательщиков упрощенной системы налогообложения и системы налогообложения в виде единого налога на вмененный доход, а так же в сфере обязательных страховых платежей – увеличение фиксированного страхового платежа для индивидуальных предпринимателей. Проблема нестабильности законодательства в совокупности с неопределенностью экономической ситуации заставляет

предпринимателей сокращать инвестиционные проекты, уходить в теневой сектор экономики. В первую очередь это порождает 2 фактора – безработицу и недополучение в бюджеты всех уровней налоговых поступлений.

4. Снижение уровня реальных доходов населения. За период с июня 2015 по май 2016 гг. вследствие различных неблагоприятных факторов в стране, а именно общего кризиса и резкого падения курса национальной валюты произошло снижение уровня доходов населения и как следствие качества жизни граждан. Максимумы по показателям инфляции, резкая девальвация рубля, рост безработицы – привели к тому, что реальные доходы населения снизились более чем (по разным источникам) от 10% до 13%.

Одним из главных факторов такого глобального первого за 15 лет снижения реальных доходов населения в России стал резкий скачек инфляции. По состоянию на конец третьего квартала 2015 г. инфляция составила 15,8%. По социально-экономическим показателям Россия оказалась на последнем месте в двадцатке европейских стран [46, с 528].

Реальные доходы населения упали вследствие тяжелой макроэкономической ситуации и высокой инфляции. По данным финансово-аналитической компании FxPro... «в номинальном выражении в августе 2015 года наблюдался рост средних зарплат. К уровню предыдущего года (2014г.) на 4,6%, однако инфляция на уровне 15,8% - из этого следует, что в реальном выражении зарплаты населения снизились более чем на 10%. Немало важно, что этот спад является гораздо более глубоким и продолжительным, чем тот, что был во время мирового финансового кризиса (с 2008 г.). Худшая точка по динамике зафиксирована в марте 2016 года, тогда падение реальных доходов превысило 13%. Сейчас этот показатель (по состоянию на 01.06.2016) находится на уровне 11,2%, а по итогам года прогнозируемое падение на уровне до 10%».

Обвал курса рубля, практически двукратный по сравнению с началом 2014 года, привел к тому, что импортные товары на внутреннем рынке выросли в среднем в цене на 60-80%. Девальвации национальной валюты спо-

способствовало более чем двукратное падение цен на нефть (один из ключевых статей дохода федерального бюджета). Цены на нефть упали до такого критического состояния, которые еще год назад мало кто мог предвидеть. Немало важной причиной девальвацией российской валюты стала геополитика – из введенных против России санкций со стороны Западных (и не только) стран произошел грандиозный отток капиталов крупных инвесторов. Это усилило давление на рубль, вследствие чего усугубилось необходимостью выплачивать внешний долг. Коммерческие структуры, в первую очередь крупные компании и банки вынуждены изыскивать средства на внутреннем валютном рынке, т.к. из введенных ограничений Российские резиденты теперь не имеют возможности, как раньше, рефинансировать долги на внешних рынках. По оценке финансово-аналитической компании eToro... «реальные доходы населения за период с 01.07.2015 по 31.03.2016 упали не менее чем на 10%. При росте номинальных доходов не более чем на 5% и годовой инфляции почти в 16%, не сложно подсчитать, насколько обеднели люди. Основные факторы роста инфляции – резкая девальвация рубля, подорожание импортных продуктов. Но ситуация в ближайшее время возможно улучшится и станет более благоприятной, к 2017 году можно ожидать замедление роста цен до 6,5-7,50%.»

Основное мнение ведущих финансовых и рыночных аналитиков сводится к тому, что в ближайшее время перспектив улучшения ситуации не предвидится. Вследствие слабой экономической конъюнктуры, вряд ли можно ожидать существенного роста доходов населения, это только возможно в одном случае – при поднятии цены на нефть не менее чем на \$70 за баррель, что в сложившейся ситуации представляется крайне маловероятным [34, с 284].

Как минимум до конца 2017 года (при прочих равных) мы не достигнем уровня жизни 2014 года. С небольшой долей вероятности можно предположить, что в 2018 году (в связи с предвыборной кампанией) возможен не значительный рост благосостояния населения выше до кризисного уровня в свя-

зи с ожидаемым ростом бюджетных трат, при этом, по сравнению с уровнем жизни США, Россия будет отставать не менее чем на 20 лет, а с пятеркой европейских стран (Германия, Швейцария, Франция, Италия, Великобритания), не менее чем на 15 лет.

В этот период времени россияне, судя по всему, будут уменьшать в первую очередь расходы на покупку крупной бытовой техники, автомобилей, жилья, изделий из драг. металлов, ущемлять себя в тратах на отдых, путешествия и на проведение торжественно-значимых мероприятий [37, с 215].

Главные негативные факторы этого процесса:

- уход в тень заработных плат;
- снижение выплат налогов в бюджет, в первую очередь со стороны малого бизнеса;
- сокращение еще большего числа предприятий малого бизнеса, в результате которого увеличится рост безработицы;
- невыплат по ипотечному и потребительскому кредитованию;
- снижение потребности в потребительских кредитах и банковских вкладах [31, с 384].

Таким образом, в 2014 году одним из главных драйверов было потребление – именно потребительский спрос обеспечивал активный рост внутренних рынков, благодаря чему местная промышленность могла наращивать производство, но такое изобилие было, возможно, пока нефть стоила дорого.

На основании вышеизложенного очевидно, что от потребительского спроса в ближайшие два года (как минимум) ожидать поддержки экономического роста не стоит, но, тем не менее, даже не смотря на такую сложную экономическую ситуацию, в ней могут быть свои плюсы.

5. Рост безработицы. Глобальные кризисные явления в экономике нашей страны начались со второй половины 1987 года – это было выражено резким ростом дефицита госбюджета. В указанный период, многие предприятия просто прекратили работу, порождая безработицу (не смотря на действующую **Статью 209 УК РСФСР – «за тунеядство»**) [4, с 272].

По истечению прошедшего времени, и в настоящий период в условиях существующего кризиса региональный уровень регулирования рынка труда по сравнению с государственным устанавливает местные специфические особенности. В период кризиса (и не только) сохраняется множество проблем в обеспечении занятости, несмотря на различное социально-экономическое положение и состояние региональных рынков, как таковых. Основные проблемы в обеспечении занятости:

– ощущение острой нехватки рабочих и специалистов в определенных отраслях экономики – данная тенденция сложилась в результате перекося приоритетов за время развития нашей страны, начиная с 1991 г. И по состоянию на сегодняшний день престиж учебных заведений низшего и среднего звена находится на очень низком уровне. В течение последних четырех лет правительство предпринимает попытки в изменении сложившейся ситуации, в тоже время есть факт наличия скрытой безработицы [7, с 384];

– существование в нашей стране ввиду исторически сложившихся обстоятельств трудоизбыточных регионов и регионов, испытывающих хроническую нехватку трудовых ресурсов (прежде всего это регионы, находящиеся на Севере и Дальнем Востоке нашей страны).

– «развал» многих отраслей промышленности в 90-е годы (особенно химического, тяжелого машиностроения, военно-оборонного комплекса) привело к тому, что многие предприятия были закрыты полностью и/или перепрофилированы на выпуск товаров народного потребления. Не сохранена система передачи трудового опыта от старшего поколения к молодежи, некоторые уникальные и редкие профессии утеряны совсем. Очень медленно происходит наращивание рабочих мест особенно в производственных отраслях. У работодателей нет заинтересованности во внутрифирменном переобучении и повышении квалификации персонала [10, с 344].

Главная особенность безработицы в нашей стране связана с тем, что ее уровень оказался совершенно несопоставимым с масштабами спада произ-

водства. Одной из основных причин роста безработицы является усиливающаяся тенденция изменения населения по доходам [25, с 528].

Наибольший урон в кризис нанес средним компаниям. Наихудшая ситуация с точки зрения безработицы в наименее конкурентно-способных и наиболее трудоемких отраслях.

Самый высокий рост уровня регистрируемой безработицы на начало второго квартала текущего года произошел в Москве, Республике Алтай, Курской, Белгородской и Воронежской областях. Основное сокращение численности занятых была произведена в первую очередь в таких отраслях экономической деятельности, как оптовая и розничная торговля, финансовая деятельность, добыча полезных ископаемых, обрабатывающие производства [47, с 176].

В связи с ухудшением экономической ситуации в регионах начинаются массовые увольнения. В семи случаях из десяти чаще всего под удар попадают женщины, сегодня именно эта категория граждан выглядит самой незащищенной. Очень тяжелая обстановка в моногородах, где местом работы всех жителей единственное крупное предприятие. Например, машиностроительное, металлургическое или химическое [12, с 321].

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что в период кризиса очень сильно падает покупательская способность в связи с отсутствием постоянного дохода, особенно товаров вторичной необходимости – одежда, обувь, бытовая техника.

6. Политическая нестабильность в стране (как частность) и в мире в целом. Политическая нестабильность имеет как в стране, так и в мире в целом непосредственное отрицательное влияние на рост покупательской активности. Это выражается в отсутствии концептуальных стратегий в области развития внешних связей, национальных интересов, локальной региональной политики России, недостаток выверенных экономически-социальных программ приводят к неопределенности в сфере обеспечения безопасности российского общества. Основным генератором является экономическая и поли-

тическая нестабильность, инфляция, валютный кризис, а самым ярким проявлением политической нестабильности являются войны и революции [13, с 412]. На политическую нестабильность общества влияют:

- внешнеэкономическая политика государства;
- разрыв экономических связей (как в горизонтальных, так и в вертикальных плоскостях);
- потеря рынков сбыта;
- значительное изменение условий экспорта и импорта (санкционные ограничения);
- не совершенство законодательства в области антимонопольной политики, хозяйственного права, предпринимательской деятельности и иных проявлений регулирующей функции государства [46, с 78].

При угрозе возникновения политической нестабильности в России возможно повторение кризиса на фондовом рынке страны. Во избежание возможности риска необходимо тщательно изучать и анализировать обстановку как в регионах, так и в странах нахождения фактических и потенциальных потребителей своей продукции [12, с 321].

Переживаемая в настоящее время в стране экономическая и политическая нестабильность не должна рассматриваться как обычный, хотя и глубокий кризис, преодолеваемый за счет внутренних резервов.

Основная причина «ухода» капиталов – это санкции, введенные против нашей страны, инфляция, недоверие к национальной валюте, неэффективная экономическая политика, вызывающая кризисные потрясения, высокие налоги, а так же повышение различных рисков.

7. Рост товаров-субститутов. В условиях падения покупательского спроса в связи с кризисом возможно незначительное повышение роста продажи товаров-субститутов

Товары-субституты – это такие товары, которые могут заменить нам привычную продукцию в том случае, если стоимость на нее вдруг выросла (что мы наблюдаем сейчас) или резко уменьшилось предложение [19, с 188].

Таким образом, для субститутов характерна прямая взаимосвязь цены на один товар и изменения в связи с ней спроса на другой, обладающий однородными потребительскими свойствами. Спрос на тот или иной товар обратно пропорционален изменению его стоимости. Велика или нет такая зависимость, зависит от такого показателя, как «эластичность спроса» иногда небольшие изменения цены на товар провоцируют существенные изменения в спросе на него. Таким образом, очевидно, что этот товар обладает эластичным спросом. Если цена товара изменилась, но это практически не отразилось на количестве продаж – значит спрос у такого продукта не «эластичен» [26, с 336].

В сложившейся ситуации практически любой товар имеет аналог. На рынке товаров, когда основная масса покупателей представляет собой сегмент (эконом +) при увеличении стоимости товара в этой ценовой стоимости основная масса покупателей либо перестанет покупать новые товары «до лучших времен», либо будет искать в ущерб качества более дешевый аналог.

8. Усиление монополизма на рынке. Тенденции монополизма в период кризиса выделяются рядом факторов. Самый главный фактор – научно-техническая революция. В период кризиса предприятиям приходится приспособливаться к вновь возникшей ситуации. Это достигается путем совершенствования всей системы производственных сил, значительным сокращением энергоемкости, материалоемкости, капиталоемкости продукции. Уменьшение масштабов высокоэффективных предприятий в определенных отраслях. Научно-техническая революция усиливает конкуренцию так как создает условия для ухудшения положения одной или другой монополии путем появления на рынке нового продукта вместо уже известного. Особенностью современной монополизации в развитых странах является ее межнациональный характер, усиление роли межотраслевых корпораций. Одной из главных особенностей современной монополизации является ее скрытый характер. Процесс монополизации происходит не только в промышленной

сфере, но и за ее пределами – в первую очередь, в сфере розничного товарообращения [27, с 336].

Монополия при использовании факторов массового производства ведет к экономии затрат производства, тем самым обеспечивая потребителей более дешевыми и качественными товарами. При условии увеличения объемов производства в 2 раза уменьшает затраты на единицу продукции в среднем на 20 %. Крупное предприятие, в условиях кризиса гораздо проще, эффективнее заменить один вид продукции на другой более дешевый, с теми же потребительскими свойствами. Малому предприятию это практически сделать не возможно [4, с 132].

Монополизм имеет негативный фактор существования, в первую очередь – это монопольная цена. Общеизвестно, что монопольные цены, иногда весьма существенно отклоняются от рыночных, тем самым, создают дополнительные прибыли монополистам и одновременно облагают непосредственного потребителя своеобразной «данью» в свою пользу, вынуждая покупателей покупать товары по ценам, которые выше, чем в условиях конкурентного рынка [19, с 188].

Основным негативным фактором наличия монополий является развитие научно-технического прогресса. В результате этого происходит ослабление конкуренции, монополия создает негативные предпосылки для ограничения введения производства новшеств. Монопольное положение и вытекающие из него выгоды практически аннулируют стимулы постоянного усовершенствования производства, увеличение эффективности, возможность обойти конкуренцию в конечном итоге приводит к замедлению экономического развития.

Главная цель монополии – оптимизация монопольных прибылей. При таком раскладе возникает неправильное распределение доходов (в пользу монополиста), это приводит к неправильному размещению ресурсов. Помимо этого монопольные соглашения «типа картельных» могут содействовать сохранению экономически нерентабельных предприятий, выделяя им соответ-

ствующие льготы и устанавливая цены на высоком уровне. При такой монополии нежизнеспособные предприятия не могут исчезнуть [17, с 544].

9. Стихийные бедствия. В условиях усугубляющегося кризиса метеорологические сводки становятся очень актуальным источником информации для участников финансовых рынков, становясь не менее важными, чем информация с биржевыми данными, и это не удивительно, учитывая те многочисленные катаклизмы, которые случились на нашей планете в недавнее время.

Ураганы, землетрясения, оползни, наводнения уносят многотысячные человеческие жизни и приносят огромные экономические убытки – людям, компаниям, странам. Если проанализировать общий объем ущерба от различных природных неблагоприятных явлений за последнее десятилетие, то в «первом приближении» сумма ущерба достигла одного триллиона долларов.

Негативные природные явления обходятся всему человечеству крайне дорого, т.к. чаще всего экономические последствия бывают весьма серьезными. Помимо видимых убытков, которые поддаются исчислению, есть еще и другие издержки, которые имеют более долгосрочный характер – происходит изменение в климате планеты, возникают нехарактерные для определенного времени года температурные режимы и как следствие погодные условия. Данный фактор напрямую влияет на покупательскую активность в большей или меньшей степени.

Неблагоприятные метеоусловия, как правило, приводят к резкому скачку цен на основные агрокультуры. Этот фактор неминуемо приведет к росту инфляции в развитых странах, тем самым, вынудив финансовые власти повысить процентные ставки. Центробанкам не останется нечего, кроме как ужесточить монетарную политику ускоренными темпами. Данная не популярная мера не сможет не сказаться на посткризисном восстановлении экономики. Многие ведущие отрасли – строительство, машиностроение, химико-технологическая и т.д. очень сильно нуждаются в дешевом капитале. Но

банкам придется дисконтировать в цене заемного капитала растущую инфляцию.

Внутренние факторы:

1. Управленческие факторы имеют очень важное значение для бизнеса и в случае, если пренебрегать или недостаточно осознавать их значимость, то это неизбежно приведет к негативному влиянию на финансовое состояние предприятия. К управленческим факторам относятся:

1.1. Конъюнктура рынка. Недостаточное знание специфики рынка, особенно в части конъюнктуры, может привести к финансовому кризису предприятия, т.к. слабое знание рынка не позволяет в полном объеме просчитать возможности и угрозы, все это в совокупности приведет к повышению уровня риска.

Конъюнктура рынка – это конкретно сложившиеся экономическая ситуация, включающая в себя соотношения между спросом и предложением, движением цен и товарных запасов, а также совокупность условий, которые эту ситуацию определяют [29, с 23].

Детальное изучение конъюнктуры рынка основывается на анализе показателей, характеризующих производство и поставку товаров, объем и структуру розничной продажи товарных запасов. Основная цель при изучении конъюнктуры рынка – это не только определение состояния рынка на определенный момент, но и предсказания вероятного характера дальнейшего его развития (как правило, исследуется период не менее от полугода до полутора лет). По своему характеру прогноз показателей можно расценивать как краткосрочный прогноз [5, с 95].

Конъюнктура рынка может под воздействием разнообразных причин неожиданно меняться. Отличительными чертами конъюнктуры рынка являются: пропорциональность, цикличность, динамичность и изменчивость.

Конъюнктурный анализ должен со всех сторон проанализировать ситуацию на рынке и дать комплексную оценку состояния рынка, в первую очередь с позиции маркетинговых действий фирмы.

Прогноз развития рынка во многом напоминает конъюнктурный прогноз, но в маркетинговом исследовании преследуется несколько иная цель исследования – прогноз должен быть долгосрочным и обязательно перспективным, что бы предприятие смогло, основываясь на этом разработать и осуществить внедрение в длительную рыночную стратегию, а так же внедрить систему мер маркетингового воздействия на рынок [2, с 149].

В период кризиса конъюнктура рынка имеет первостепенное значение. На первый план выходит изучение и внедрение актуальных, адекватных по цене и качеству товаров, способных произвести быструю замену, благодаря своему главному преимуществу – цене.

1.2. Коммерческий риск – это риск, непосредственно связанный с хозяйственно финансовой деятельностью предприятия. Можно расценивать, что коммерческий риск – это угроза того, что предприятие понесет возможный ущерб или убытки в виде дополнительных расходов, а так же может получить доходы ниже тех, на которые он рассчитывал [6, с 193].

Коммерческий риск возникает в процессе реализации товаров и услуг, произведенных или купленных предприятием. Основные причины коммерческого риска:

- повышение закупочной цены на товар в процессе производства предпринимательского проекта;
- снижение объемов реализации в результате падения спроса на товар, вытеснение его конкурирующими товарами;
- потери качества товара в процессе обращения (логистика), что в дальнейшем приводит к неизбежному снижению цены;
- незапланированное снижение объемов закупок в сравнении с ранее намеченным, что ведет к увеличению расходов на единицу объема реализуемого товара;
- повышение издержек обращения в результате выплаты штрафов, непредвиденных отчислений и пошлин, что в результате приводит к снижению прибыли предприятия.

Коммерческие риски включают в себя:

- риск, связанный с платежеспособностью покупателя;
- риск, связанный с реализацией товаров на рынке;
- риск, связанный с транспортировкой товара;
- риск, форс-мажорных обстоятельств [9, с 415].

По структурному признаку все коммерческие риски подразделяются на: торговые, имущественные и финансовые.

Торговые риски – это риски, связанные с убытком по причине отказа от платежа в период транспортировки товара, задержки платежей не поставки товара.

Имущественные риски – это риски, связанные с вероятностью потерь имущества предприятия (в том числе товаров) по причине халатности, кражи, умышленного причинения вреда (диверсий).

Финансовые риски – это риски, характеризующиеся вероятностью наступления ущерба, в результате проведения каких либо операций, например с ценными бумагами, а так же, риск, который вытекает из «природы» финансовых операций, подразумевающих отношения по поводу распределения, использования и формирования денежных средств [1, с 26].

Для успешного ведения бизнеса, особенно в период кризиса необходимо учитывать различные виды коммерческих рисков. Если руководство предприятия будет действовать без учета рискованных ситуаций, то управленческие решения могут приниматься в условиях неопределенности, что в свою очередь, резко увеличивает риск негативного исхода деятельности и соответственно морального, материального и иных видов ущерба [16, с 448].

1.3. Общеизвестно, что по своей природе люди не совершенны, значит, не существует на 100% эффективных менеджеров. Полезная доза неэффективности необходима для управления предприятием, но когда она перерастает в чрезмерное количество, неизбежно начинаются проблемы. Среди большого разнообразия причин неэффективности можно выделить пять

наиболее основных – это влияние ситуации, потребность в несчастье, модели менеджмента, не разграничение поведения и эффективности, убеждение.

Стили менеджмента – это более или менее осознанные стратегии приспособления к определенной ситуации.

Технократический стиль – развивается там, где все сотрудники разделены на сторонников и противников. Руководители таких предприятий, как правило, имеют высокую компетенцию в своем мастерстве. Они критично относятся даже к малейшим недочетам своего персонала. Разработка стратегических мероприятий проводится, как правило, на очень высоком уровне. Топ-менеджеры всегда устремлены вперед, но когда они оборачиваются, их сотрудники далеко позади и укрываются в это время в пассивности. Они скрывают свои ошибки, плохо работают и обманывают. Если руководителя нет на месте, они не знают, что делать [16, с 448].

Утопический стиль – процветает на предприятиях, которые стремятся «любой ценой» следовать современным тенденциям. Достаточно часто топ-менеджеры путают слова и реальность. Руководители очень падки на последние зарубежные методы. Они строят планы предприятия наспех, но при этом, призывают к высокому качеству и вовлеченности всех сотрудников к преодолению трудностей [12, с 59].

В то время, когда речи руководителей наполнены красивыми словами о качестве, ежедневная жизнь сотрудников – это накопление стресса, потерянного времени, импровизации и некачественной работы. Несоизмеримая разница между руководителями высшего звена и рядовыми исполнителями, которые живут в реальности [43, с 65].

Патерналистский стиль – существует на предприятиях, где любой ценой добиваются «гармонии и согласия между всеми сотрудниками». Проявление власти является недопустимым. Руководители высшего звена отрицают иерархические связи. Менеджеры подчеркивают, что они строят отношения на идеи всеобщего равенства. Это чревато тем, что сотрудник который хотел

бы высказать оригинальное мнение, умалчивает, дабы не поставить под угрозу царящую атмосферу. Потенциал творчества не находит применения.

Бюрократический стиль – этот стиль чреват тем, что приводит к излишне скрупулезной и чрезмерно структурированной организации труда. Процесс принятия всех решений сосредоточен только на высшем уровне. Каждый менеджер старается подстраховаться на случай непредвиденной ситуации, всегда ссылаясь на многочисленные нормативные акты (служебные записки). «Горы» документов увеличиваются с каждым днем [20, с 303].

На таких предприятиях иерархические цепочки чрезмерно длинные, но в тоже время, большое количество начальников, приводит к тому, что власть остается в руках одного.

Оппортунистический стиль – это стиль предприятий, где «во главе угла» царят манипулятивные отношения. Карьерный рост возможен только в случае успешного применения интриг, действуют двойные стандарты. Правила игры изменчивы и в разной степени завуалированы. Сотрудники вынуждены прилагать усилия интерпретации, что бы быть в курсе текущих событий на предприятии. Отношения строятся по принципу «Никому не верю, ничего не знаю, никому ничего не скажу» [24, с 376].

Что бы предприятие успешно работало, особенно во время кризиса, необходим эффективный, компетентный персонал. Руководители должны понимать, что фраза «кадры решают все» - это не просто фраза. Данное высказывание должно являться девизом и одновременно напоминанием, т.к. смена персонала, особенно в период кризиса – это прямые достаточно большие потери для предприятия, особенно нужно опасаться и предпринимать определенные мероприятия, что бы сотрудники, занимающие ключевые посты, обладающие знаниями, и коммерческой информацией не ушли к конкурентам [39, с 24].

1.4. Периодически изменяющийся рост цен на ресурсы предприятия является основной причиной необходимости эффективного управления издержками.

Для снижения издержек производства части закупочных цен на материалы и сырье, необходимо постоянно проводить следующие мероприятия:

- систематически проводить маркетинговые исследования по сырью и материалам;
- устанавливать жесткий верхний предел и неуклонно следовать заданному принципу на закупочные цены;
- организовать и проводить непрерывные тендеры для поставщиков сырья и материалов;
- переходить на поставку местных материалов (если таковые могут быть использованы при выпускаемом ассортименте продукции);
- приобретать сырье и материалы напрямую у производителей;
- при заключении договоров на поставку требовать скидки по объемам, срокам, формам оплаты, поставок сырья и материалов;
- ввести практику централизованные поставки сырья и материалов для филиалов предприятия (если таковые имеются), т.к., как правило, на закупку больших объемов сырья и материалов предоставляются большие скидки [2, с 147].

Необходимо рассмотреть направление снижения издержек в процессе сбыта продукции предприятия:

- проводить постоянный мониторинг покупателей продукции, усилить работы с той частью покупателей, которые «дают» большую часть скидок реализации продукции;
- анализировать каналы сбыта и при необходимости, устранять лишние звенья;
- создать сеть фирменных магазинов, которые могли бы быть не только торговыми точками, но и центрами по проведению маркетинговых исследований.

Таким образом, в целях снижения издержек производства наибольшее внимание необходимо уделять процессу управления себестоимости на самом предприятии. Для этого процесса необходимо определить центры затрат на

предприятию, уточнить состав и структуру статей затрат и персонал, который осуществляет эти затраты. Для того, что бы эффективно контролировать расходы, необходимо установить прогрессивные нормативы. Отклонения от этих нормативов должно наказываться либо поощряться.

1.5. Немаловажным в условиях кризиса фактором является гибкость в системе управления – т.е. способностью к оперативным изменениям.

Поэтому можно рассмотреть два основных момента – гибкость ориентации и гибкость реализации процессов.

Гибкость ориентации предполагает:

- пересмотр поставленных задач;
- смену приоритетов и как следствие частных целей при условии сохранения главных;
- изменение состава и содержание выполняемых функций;
- корректировку направленности в случае отклонения от установленных ориентиров.

Гибкость реализации предполагает, что процесс способен к трансформации:

- состава и последовательности стадий;
- способов и форм реализации;
- таких параметров, как длительность, скорость, интенсивность, интервалы между стадиями.

Гибкость процесса позволяет обеспечивать:

- возможность действия механизма самокорректировки или саморегуляции процесса, в случае необходимости можно будет оперативно изменить соответствующие характеристики;
- большую согласованность между собой отдельных, определенных стадий процесса;
- большую надежность осуществления процесса, т.к. при возникновении различных сбоев, возможно, внести своевременные соответствующие коррективы.

Гибкость процесса обусловлена:

- информативностью процесса, обеспечивающего полноту и своевременность поступления необходимой информации;
- гибкостью системы, обеспечивающей текущий процесс;
- повышением уровня управляемости самого процесса;
- оперативностью процесса, обеспечивающей своевременность изменений, а так же восприимчивостью к воздействиям со стороны субъекта управления.

Таким образом, гибкость процесса необходимо рассматривать, как один из важнейших инструментов процессуализации предприятия. Гибкость можно рассматривать, как в смысле приспособляемости, так и произвольных изменений в определенных пределах некоторого воздействия.

Бухгалтерский учет на предприятии – это одно из главных звеньев формирования экономической политики, инструмент бизнеса, важнейший механизм управления производством и сбытом продукции. Он способствует совершенствованию, организации производства, долгосрочного и оперативного планирования, прогнозирования и анализа хозяйственной деятельности.

На основе бухгалтерского анализа определяется тенденция развития всего предприятия. Бухгалтерский учет позволяет представить наиболее полную картину финансового и имущественного состояния предприятия. Бухгалтерский учет включает в себя всеобъемлющую аналитическую и синтетическую информацию по основным средствам, трудовым, денежным и материальными ресурсами, что позволяет управлять процессами хозяйственной деятельности и контролировать выполнение плана по прибыли [22, с 121].

Современный этап развития рыночных отношений повышает требование к информационному обеспечению управления бизнес процессами, немаловажной составляющей которого является бухгалтерский учет и отчетность. Но иногда отчетные показатели, получаемые на основе бухгалтерских данных, могут быть недостаточно информативны и достоверны.

Финансовый кризис и сопутствующие ему банкротства хозяйственных субъектов поколебало доверие общественности к объективной информации, предоставляемой в отчетности. Наиболее актуальной остается проблема принятия широкого спектра мер, способных вернуть доверие общества к качеству бухгалтерской отчетности в данных которой заинтересованы различные группы пользователей.

Бухгалтерская отчетность – это динамическая интеллектуально-информационная насыщенная система. Учетная информация, представленная в виде системы показателей отчетности, является необходимым, но недостаточным условием успешного управления. Получаемую информацию необходимо всесторонне проанализировать, что бы дать оценку ее качеству [22, с 122].

В современных условиях развития производственных отношений система внутрипроизводственного контроля и учета интегрируется в единую систему управленческого учета. управленческий учет, как система учета контроля и управления предприятием, использует в своей практике наиболее успешно зарекомендовавшие себя методы анализа, управления, планирования и нормирования.

В условиях кризиса современное предприятие нуждается в гибких системах оценки, а анализа деятельности своих подразделений, сгруппированных в отчетности. Информация, которая предоставляется бухгалтерским учетом, и обобщенная в показателях отчетности должна в одной мере обеспечивать обоснованность принятия эффективных и своевременных управленческих решений, обуславливающих достижения поставленных задач и целей, решаемых на различных уровнях управления и организации.

2. Для успешного ведения бизнеса необходимо наличие ряда основополагающих факторов, без которых не возможно создание самого производственного процесса. Ряд совокупных факторов можно объединить в одну группу – это будут производственные факторы [9, с 415]. Одной из главных

причин возникновения кризиса на предприятии будут являться такие производственные факторы как:

- устаревшее и изношенное оборудование;
- низкая производительность труда у сотрудников;
- высокие энергетические затраты.

2.1. Устаревшее и износившееся оборудование не способно выпускать ту продукцию, которая соответствует современным требованиям качества. Устаревшее оборудование может значительно уступать скорости производства современным аналогам. Моральный износ обуславливается научно-техническим прогрессом, в ходе которого создаются и внедряются более современные, более экономичные, с большим разнообразием операций и функций виды машин, агрегатов и аппаратов [18, с 240].

С развитием научно-технического прогресса и усилением конкурентной борьбы скорость морального старения (особенно машин и оборудования) ускорилося. В связи с этим применение морально устаревшей техники становится не эффективным. Для улучшения ситуации она должна быть заменена до окончания нормативного срока эксплуатации (т.е. до полного физического износа) или должна быть подвергнута модернизации.

Устаревшее оборудование является одной из основных причин возникновения кризиса на предприятии, т.к. резко снижает шансы на равное конкурентное положение среди себе подобных.

2.2. Производительность труда является одним из важнейших качественных показателей работы предприятия. Уровень производительности труда характеризуется соотношением объема выполненных работ (произведенной продукции) и затрат рабочего времени. От уровня производительности труда зависит:

- темпы развития производства;
- увеличение доходов (и как следствие заработной платы);
- размеры снижения себестоимости продукции.

Повышения производительности труда путем увеличения механизации и автоматизации процессов, внедрение новой техники и технологии практически не имеет границ. Производительность труда характеризуется соотношением результатов и затрат труда и является важнейшим показателем эффективности любой общественно полезной деятельности. Повышение производительности труда является приоритетным направлением развития экономики в нашей стране.

В обществе бытует мнение, что повышение производительности труда может привести к росту безработицы. Но практика показывает, что в долгосрочной перспективе опасения не оправданы [45, с 88].

Значительная часть отставания в производительности обусловлено неэффективной организацией труда. Сотрудники, которые плохо мотивированы или имеют недостаточную квалификацию для работы на занимаемой должности, не справляются со своими обязанностями – все это приводит к снижению производительности труда.

Для значительного повышения производительности труда руководителю предприятия необходимо решить следующие задачи:

- реализовать программы повышения операционной эффективности на основе принципов бережного производства;
- пересмотреть и изменить с учетом существующих реалий кадровую политику предприятия;
- внедрить передовые системы управления эффективностью и развить лидерский потенциал руководителей [21, с 420].

2.3. Проблема управления энергетическими затратами на промышленном предприятии является одной из главных и актуальных.

Основным фактором, за счет которого предприятие может повысить экономическую результативность своего функционирования обеспечить конкурентоспособность своей продукции является снижение затрат.

Управление затратами – это умение экономить ресурсы и максимизировать отдачу от них.

Доля энергозатрат в себестоимости продукции определяет ее конкурентоспособность. Энерготарифы – один из самых мощных факторов, влияющих на динамику роста экономических показателей подавляющего большинства предприятий. Их актуальность повышается в связи с перспективой повышения энерготарифов.

Энергоэффективность определяется долей энергозатрат в общих затратах предприятия. Существует три направления ее повышения:

- модернизация технологического оборудования;
- использование возобновляемых источников энергии;
- переработка отходов.

Под энергозатратами компании должно пониматься снижение общих затрат. Общие затраты почти всегда представляются важнее, чем доля энергозатрат в себестоимости продукции.

Ресурсосбережение является необходимым и важным условием обеспечения конкурентоспособности продукции и выживание бизнеса в современных условиях. Вновь разрабатываемая продукция и технологические процессы должны отвечать двум требованиям – меньшей энергоемкости и быть менее ресурсоемкими.

Деятельность по повышению энергоэффективности на предприятии может стать отправной площадкой для модернизации и обновления основного производства. Энергоэффективность – такой же предмет для бизнес-планирования, как и любой другой инвестиционный проект.

3. Одним из главных факторов возникновения кризиса является рыночный, который выражается, прежде всего, в низкой конкурентоспособности продукции, а так же прямую зависимость предприятия от нескольких поставщиков и ограниченного круга покупателей. Особенно актуально эта проблема для тех предприятий, которые производят узкоспециализированную продукцию (одежда, обувь, хозяйственные товары). Чаще всего, у таких предприятий небольшое количество поставщиков и несколько крупных постоянных покупателей. В случае, если поставщики поднимают цены, то по-

купатель может перестать брать подорожавшую продукцию. В данной ситуации, потеря хотя бы одного крупного покупателя неминуемо может привести к финансовому кризису на предприятии [35, с 288].

В условиях высокой насыщенности товарных рынков, превышение на них предложения над спросом, каждый товар (и соответственно стоящие за ним товаропроизводитель и продавец) вынуждены вести жесткую борьбу за предпочтения потребителя. Большое количество товаров одновременно предлагают различные или одинаковые способы удовлетворения одной и той же потребности покупателей, практически на равных или не значительно отличающихся ценовых условиях. В такой ситуации предпочтения потребителя отдаются тому товару, который в маркетинге определяется как конкурентоспособный.

Низкая конкурентоспособность ведет к снижению цен на товары и, на оборот, повышение конкурентоспособности обуславливает рост цен.

Конкурентоспособность товара является относительной величиной. Огромное влияние на этот показатель оказывает фактор времени. Под воздействием научно-технического прогресса моды, вырастающих требований рынка уровень конкурентоспособности постоянно снижается. Этот процесс можно замедлить, но нельзя остановить.

Конкурентоспособный товар может производить только конкурентоспособное предприятие, для такого предприятия нужны определенные условия.

Конкурентоспособность с точки зрения потребителя – это наиболее высокая, по сравнению с аналогами-заменителями соотношения современных качественных характеристик товара, затрат на его приобретение и потребление при соответствии требованиям определенного сегмента. Конкурентоспособность продукции – это безусловное достижение производителем рентабельности в своей деятельности и создания положительного имиджа у своих потребителей [40, с 221].

Кризис предприятия вызывается несоответствием его финансово-хозяйственных параметров, параметрам окружающей среды. В глубинных

причинах разразившегося кризиса лежит много различных факторов. Что напрямую влияет на нестабильность предпочтений покупателей в период кризиса. Самые главные причины кризиса предприятий можно уложить в три фактора:

- неквалифицированный персонал;
- большое количество в не денежной форме;
- огромные долги.

Такова действующая тенденция российских предприятий. Из-за отсутствия грамотного персонала финансовые потоки рассчитываются не рационально, а это прямая дорога к банкротству. Уход с рынка привычных для покупателя торговых компаний предоставляет оставшимся маневрировать ценой, чем меньше аналогичных предложений в товарном сегменте, тем большая доля вероятности, что оставшиеся «игроки» на рынке увеличат конечную стоимость своего товара, т.к. они не ограничены, и ввиду отсутствия конкуренции в городах с небольшой численностью населения становятся монополистами рынка. В таком случае покупатели иногда просто вынуждены приобретать товар по предложенной цене, т.к. больше его купить нигде. Особенно ярко эта тенденция видна на примере компаний, продающих бытовую технику.

Глава 2. Разработка решений товарной политики торговой компании в условиях кризиса на примере АО ТД «ЦентрОбувь»

2.1. Краткая характеристика компании

АО компания «ЦентрОбувь» - одна из крупнейших федеральных сетевых предприятий, имеющих более 1100 магазинов, расположенных на территории Российской Федерации, Украины, Польши, Литвы и Латвии. Акционерное общество «Торговый Дом «ЦентрОбувь»» РФ г. Москва ул. 2-ая Хуторская д. 29т. Обособленное структурное подразделение – магазин «ЦентрОбувь». 659333, Алтайский край, г. Бийск ул. Казанцевых д. 58Ж.

Основная коммерческая деятельность – продажа не продовольственных товаров как под собственными торговыми марками, так и в сотрудничестве с известными дизайнерами. Компания имеет собственное производство в Китае.

Основная цель розничного магазина, как и, впрочем, любого торгового предприятия – получение максимальной прибыли. В достижении этой цели компания полагается на своих ключевых сотрудников - директоров магазинов.

«ЦентрОбувь» нашла свою миссию, главный принцип бизнеса: «Люди должны иметь возможность покупать разнообразную, красивую и стильную обувь. Мы создали сеть магазинов, ориентированных на самообслуживание, и делающих обувь действительно доступной для большинства людей».

Реализация товаров народного потребления, промышленного назначения, частично производимых компанией. Виды товаров:

- Обувь;
- Галантерея текстильная и бельевая;
- Аксессуары для волос;
- Бижутерия;
- Головные уборы;
- Игрушки;
- Носочные изделия;

- Чулочные изделия;
- Косметика;
- Парфюмерия;
- Кошельки;
- Обувные аксессуары и средства по уходу за обувью;
- Ремни;
- Перчатки;
- Сумки;
- Шарфы/платки/палантины.

Для подбора и расстановки руководящих кадров компания имеет собственную структуру – учебный центр. В задачи учебного центра входит:

- систематически проводить удаленное тестирование в режиме онлайн;
- проводят бизнес семинары и обучающие тренинги.

Проводят систематический выборочный опрос на знание сотрудниками актуальных приказов, инструкций, распоряжений, регламентов. Итоги опроса или аттестации публикуются на портале компании [11, с 2].

Информационное обеспечение на предприятии осуществляется специалистами ИТ- Отдела. Виды информации, поступающие на предприятие: аналитическая, прогнозная, отчетная, уведомительная, нормативная, визуальная, аудиовизуальная.

В магазин поступает вся информация двумя способами: по электронным и коммутативным способами.

Виды носителей управленческой информации: печатный текст, видеофильм.

По регламенту, установленному в компании в магазине на доске информации для покупателей и последних актуальных приказов.

Основные виды документов, используемых в управлении магазином:

- Информационно-справочные документы;

- Организационно-распорядительные документы;
- Приказ;
- Распоряжение;
- Протокол;
- Акт;
- Письмо;
- Докладная записка;
- Объяснительная записка;
- Справка [41, с 2].

Маркетинговая служба предприятия состоит из мерчендайзеров двух категорий:

1. мерчендайзеры, разрабатывающие проекты зонирования торговых залов в соответствии с сезонностью, наличием товара, общепринятыми признаками;
2. визуальные мерчендайзеры, осуществляющие контроль над соответствием инструкции по мерчендайзингу путем личного посещения магазинов, либо фотоотчетам, получаемым от магазинов [28, с 3].

2.2. Разработка информационного сопровождения расчета предпочтений покупателей в условиях кризиса

Главными параметрами, которые оценивают эффективную работу магазина, являются следующие показатели

1. Товарооборот магазина;
2. LFL – (Лайк фо лайк);
3. Комплексность (УРТ);
4. Продажи товара по акциям;
5. Продажа сопутствующего товара;
6. Конверсия.

Цель анализа показателей эффективности:

1. выявление возможных причин, препятствующих достижению плановых показателей;
2. принятие правильных управленческих решений, направленных на улучшение показателей эффективности работы магазина;
3. своевременное проведение мероприятий, направленных на повышение эффективности исполнения бизнес-процессов в магазине, на прямую влияющих на повышение финансовых показателей магазина [38, с 4].

1. Товарооборот. В период работы магазина с нуля до 12 месяцев как правило очень сложно просчитать ту выручку, которую магазин может давать. В таком случае компания выставляет приблизительный план по товарообороту. Как правило, магазины, работающие в указанный период не участвуют в мотивационных мероприятиях по мотивации персонала, т.к. бюджетное задание(план) чаще всего предоставляется «в первом приближении». Для ежедневного контроля за ситуацией по товарообороту существует таблица оперативного учета чистой выручки (Таблица 1).

Товарооборот – это объем проданных товаров в денежном выражении за определенный период времени.

Товарооборот – это один из основных показателей, по которому оценивается деятельность предприятий и организаций торговли, т.к. по его величине можно судить о масштабе деятельности предприятия.

Товарооборот

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	Дата	план на месяц	БЗ	факт	возрат	чистый т/о	% выпо лнен ия план а	К	% выпол нения БЗ в день факт	% выпол нения БЗ норма тивог	разница Z
2	01.05.2016	2762308	17351	21206	799	20407	1,18	1,15	0,74	0,63	3056
3	02.05.2016	2762308	132765	29785	0	29785	0,22	1,46	1,08	4,81	-102980
4	03.05.2016	2762308	109563	36061	0	36061	0,33	1,21	1,31	3,97	-73502
5	04.05.2016	2762308	34375	13029	2999	10030	0,29	0,28	0,36	1,24	-24345
6	05.05.2016	2762308	60135	12769	499	12270	0,2	1,23	0,44	2,18	-47865

По истечении одного академического года работы до магазина доводится план по товарообороту с индексом 10% (15%, 20% и т.д.). Т.к. выручка сравнивается дата к дате (и корректируется только на не состыковку выходных дней), то изменения товарооборота, особенно в меньшую сторону, сигнализирует о том, что, ситуация требует детального изучения. Для урегулирования ситуации необходимо провести оперативный анализ – что явилось причиной падения товарооборота. Без выяснения конкретных причин, их детализации ситуация будет усугубляться.

2. LFL – это соотношение выручки магазина за один и тот же период этого года к прошлому году, где за 100% принимается показатель прошлого года.

LFL – это показатель, по которому оценивается насколько эффективно развивается магазин в данный момент по сравнению с прошлым годом.

LFL рассчитывается по формуле 1:

$$LFL = \frac{\text{Показатели текущего периода}}{\text{Показатели предыдущего периода}} - 1 * 100\%, \text{ (формула 1)}$$

где 1 – это количество периодов.

Благодаря анализу, мы видим прирост или падение товарооборота по отношению к показателям прошлых периодов (Таблица 2, рис. 1).

Соотношение сравниваемых периодов по LFL

D2		fx =(C2/B2-1)*100		
	A	B	C	D
	дата	2015	2016	соотношение сравниваемых периодов по LFL
1				
2	01.05.2016	15616	20407	30,68
3	02.05.2016	119489	29785	-75,07
4	03.05.2016	98607	36061	-63,43
5	04.05.2016	30938	10030	-67,58
6	05.05.2016	54122	12270	-77,33
7	Итого	318772	108553	-65,95

По данным Таблицы 2 составляем график, представленный на рисунке 1.

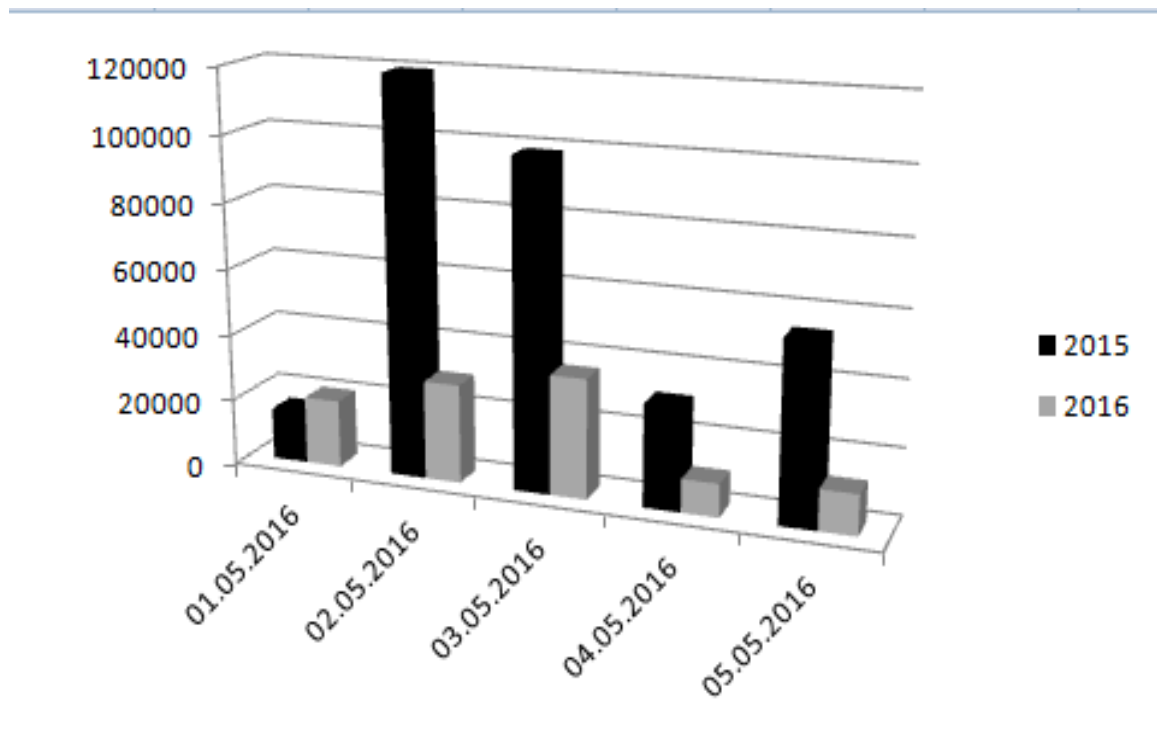


Рис. 1. График соотношения сравниваемых периодов по LFL

Таким образом, исходя из данных, полученных за исследуемый период можно сделать вывод, что падение текущего года за текущий период к аналогичному, является катастрофичным. Необходимо в экстренном порядке проанализировать ситуацию, выявить причины и предпринять меры. В противном случае ситуация окажется за чертой «невозврата» и магазин будет банкротом. Данное падение произошло в связи с тем, что у покупателей в период кризиса изменились предпочтения, сменились приоритеты. Главная причина – это частичное или полное снижение дохода у покупателей.

3. UPT (units per transaction) – количество единиц в чеке. Качество работы с покупателем, комплексные продажи. До магазина доводится нормы по UPT. При наличии товарного остатка по сопутствующему товару UPT должен составлять не менее 2,4 в будние дни. В выходные, праздничные и акционные UPT должен составлять не менее 3,0. Величина UPT показывает: компетентность работы кассира; заинтересованность покупателя (лояльность) непосредственно к этой торговой точке (Таблица 3, рис. 2).

При исчисления показателя UPT в расчет не берутся продажи упаковочного материала.

UPT рассчитывается по формуле 2:

$$\text{UPT} = \text{количество единиц товара} / \text{количество чеков}$$

Если в одном торговом дне была произведена операция по возврату товара от покупателей, тогда к количеству чеков добавляется количество сделанных возвратов.

Так же можно расценивать показатель UPT как показатель не только комплексности, но и множественности, где множественность – это совокупность товаров, приобретаемых покупателем, которые характеризуются не комплементарностью и логически между собой не связаны.

Таким образом, покупатель, приобретающий обувь, губку для обуви, шнурки – совершает комплексную покупку, а покупатель, приобретающий косметичку, сумку, носки – совершает множественную покупку.

Таблица 3

Сравнительный анализ по УРТ

G3								fx =E3/F3	
	A	B	C	D	E	F	G	H	
1	дата	2015			2016			соотношение сравниваемых периодов по УРТ	
2		кол-во единиц	кол- во чеков	УРТ	кол-во единиц	кол- во чеков	УРТ		
3	01.05.2016	171	59	2,90	39	21	1,86	0,64	
4	02.05.2016	317	97	3,27	80	47	1,70	0,52	
5	03.05.2016	167	64	2,61	30	15	2,00	0,78	
6	04.05.2016	343	111	3,09	76	36	2,11	0,68	
7	05.05.2016	238	81	2,94	53	27	1,96	0,67	
8	Итого	1236	412	3,00	206	146	1,41	0,47	

По данным Таблицы 3 составляем график, представленный на рисунке 2.

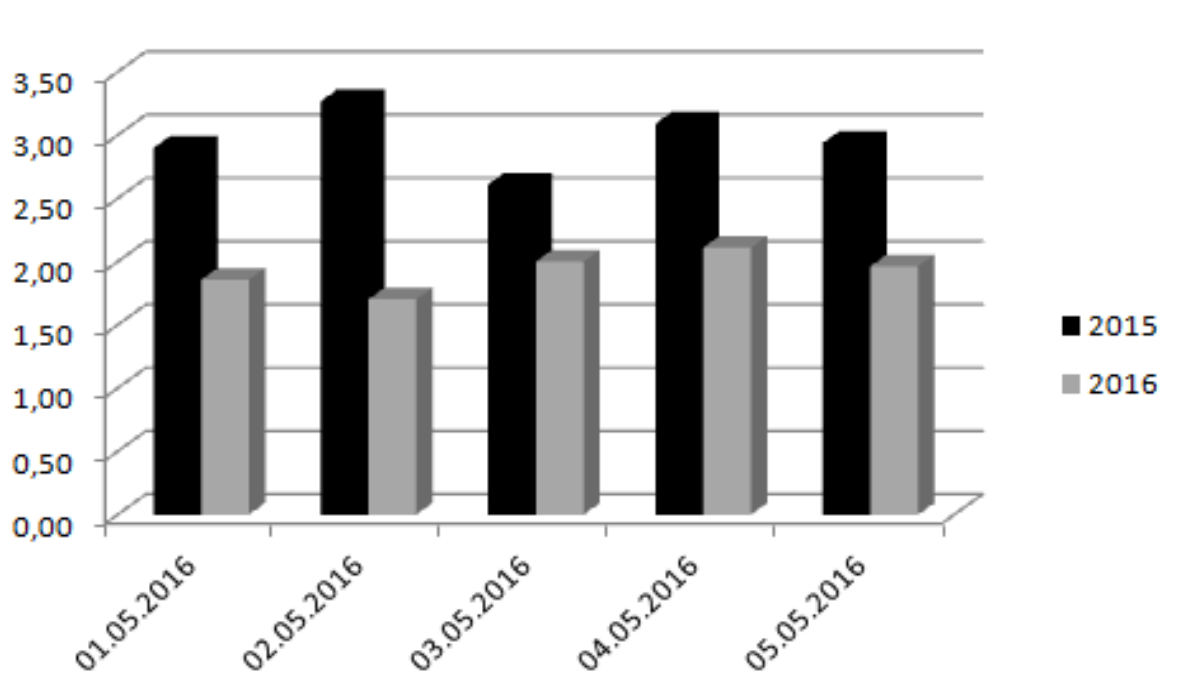


Рис. 2. График сравнительного анализа по УРТ

Проанализировав параметр UPT, можно сделать вывод, что возможно покупательский спрос был не удовлетворен (по причине отсутствия товара), либо резкое падение является снижением покупательского спроса ввиду отсутствия средств, либо совокупность этих двух факторов.

Как правило покупатель приходит за множественной покупкой с УЖЕ сформированной потребностью, и нам остается только помочь ему с выбором. А вот на комплексную покупку продавец может повлиять.

Зачем же тогда продавать товары в комплексе? Все мы прекрасно знаем, что в наших магазинах представлен обширный ассортимент и многие товары связаны между собой, но потенциальный покупатель может быть недостаточно осведомлен об ассортименте в конкретной торговой точке, что бы самому подобрать то, что нужно.

Суть UPT заключается в том, что это показатель качества обслуживания покупателей, который подразумевает выявление потребностей покупателя (в том числе скрытых) и предложение для него вариантов решения.

Главная задача торгового персонала магазина – удовлетворить потребность покупателя. Комплексная продажа дополняет и увеличивает приобретаемые покупателем выгоды, можно сделать вывод, что UPT – это результат качественного обслуживания в магазине.

4. Показатель среднего чека.

Средний чек – это товарооборот в денежном выражении, приведенный к количеству чеков за определенный период, сумма всех совершенных покупателями покупок за определенный период времени, деленное на количество чеков за тот же период (Таблица 4, рис. 3).

Средний чек рассчитывается по формуле 3:

$$\text{Средний чек} = \frac{\text{Итоговая чистая выручка}}{\text{Количество чеков}} \quad (\text{формула 3})$$

Сравнительный анализ по среднему чеку

		2015			2016			соотношение сравниваемых периодов по среднему чеку
дата	кол- во чеков	т/о	средний чек	кол- во чеков	т/о	средний чек		
01.05.2016	24	15616	650,67	21	20407	971,76	1,49	
02.05.2016	97	119489	1231,85	47	29785	633,72	0,51	
03.05.2016	64	98607	1540,73	15	36061	2404,07	1,56	
04.05.2016	70	30938	441,97	36	10030	278,61	0,64	
05.05.2016	81	54122	668,17	27	12270	454,44	0,68	
итого	336	318772	948,73	146	108553	743,51	0,78	

По данным Таблицы 4 составляем график, представленный на рисунке 3.

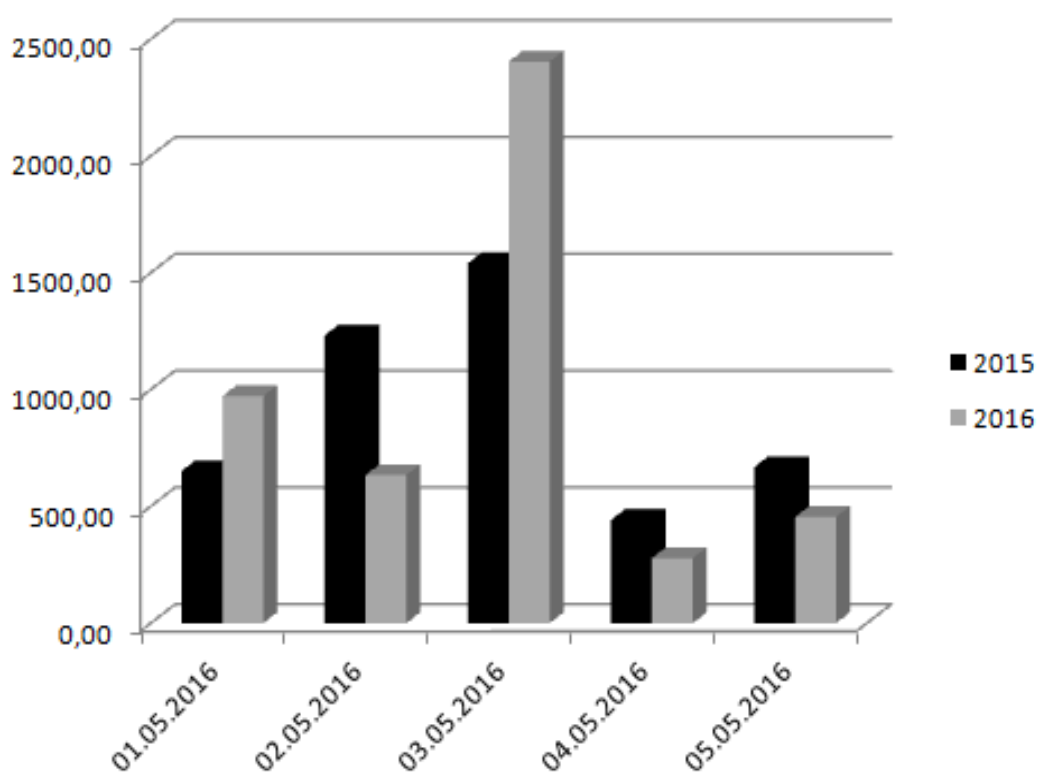


Рис. 3. График сравнительного анализа по среднему чеку

В период кризиса сумма среднего чека неуклонно снижается. На этот показатель влияет изменение предпочтений покупателей в период кризиса. На основании анализируемых данных можно сделать вывод, по какой причине произошло падение:

- ценовая категория;
- снизилась степень лояльности покупателей к конкретному магазину (компания стала проводить меньше акций, уменьшилось предложение по скидкам);
- в связи с упавшей покупательской способностью пропорционально снизилась склонность покупателей к спонтанным покупкам.

5. Показатель конверсии.

Показатель конверсии – это соотношение количества потенциальных покупателей, которые зашли в магазин, к тем, кто совершил покупку. Коэффициент конверсии (K_k) рассчитывается по формуле 4:

$$K_k = \frac{\text{Количество вошедших в магазин}}{\text{Количество чеков}} \quad (\text{формула 4})$$

Подсчет количества потенциальных покупателей производится следующим образом: специальный прибор (счетчик) устанавливается на потолке, непосредственно во входной зоне. Подсчитываются все входящие не ниже 120 см. от пола. Данные передаются в режиме реального времени в специализированное подразделение центрального офиса. Информация о количестве вошедших потенциальных покупателей передается директору магазина за предыдущий день.

Сравнительный анализ по конверсии

		2015			2016			соотношение сравниваемых x периодов по конверсии
дата	кол-во входящих	кол-во чеков	конверсия	кол-во входящих	кол-во чеков	конверсия		
01.05.2016	648	24	27,00	451	21	21,48	0,78	
02.05.2016	2425	97	25,00	873	47	18,57	0,74	
03.05.2016	1472	64	23,00	390	15	26,00	1,13	
04.05.2016	1330	70	19,00	466	36	12,94	0,68	
05.05.2016	1458	81	18,00	422	27	15,63	0,87	
итого	7339	336	21,84	2602	146	17,82	0,82	

По данным Таблицы 5 составляем график, представленный на рисунке 4.

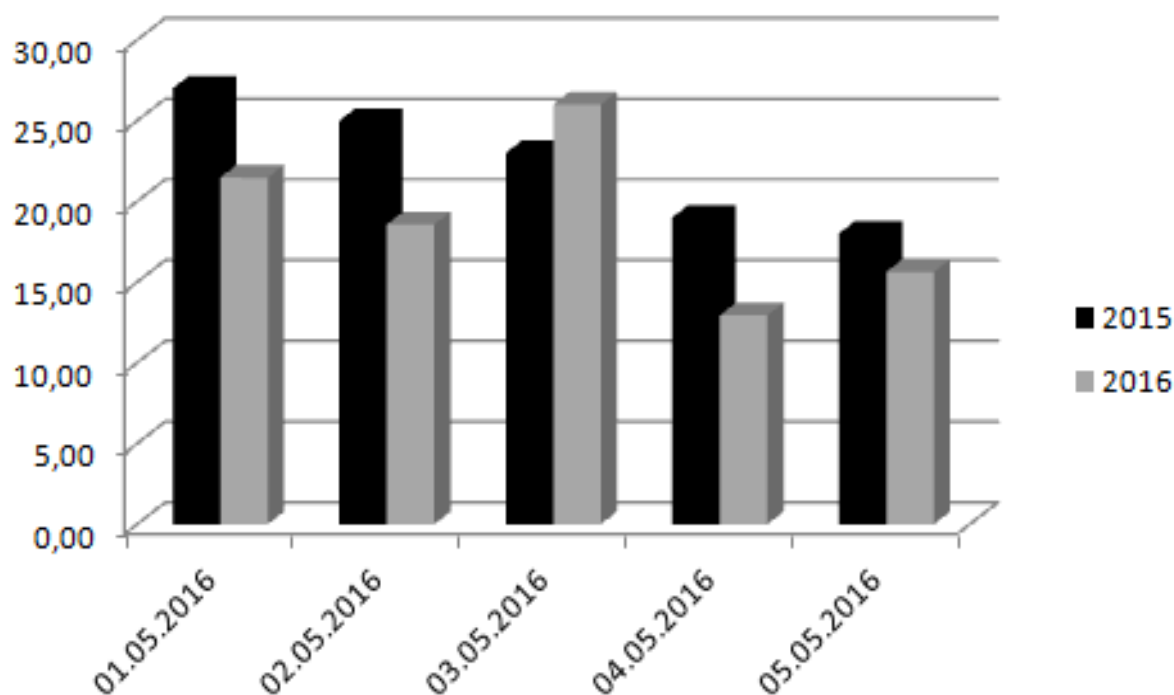


Рис. 4. График сравнительного анализа по конверсии

Для улучшения изучения потребностей покупателей некоторые магазины, находящиеся в торговых центрах, устанавливают два счетчика учета посетителей: один устанавливается над центральным входом; другой – непосредственно в магазине. Если в торговый центр зашли за день несколько сотен посетителей, а в магазин зашли 50-150 человек – это повод задуматься. Оптимальным считается конверсия от 20 до 30 (для магазинов, находящихся

в торговых центрах). Показатель конверсии является самым «ярким» показателем, изменения покупательского спроса в период кризиса. Он показывает непосредственную заинтересованность потенциальных покупателей к процессу покупки. С наступлением кризиса покупатель приходит в магазин не с целью совершить покупку, а с целью присмотреться, «промониторить» рынок, для того, чтобы найти для себя наиболее оптимальный вариант покупки.

6. Сравнительный анализ по сопутствующим товарам.

Доля продаж сопутствующего товара от общего товарооборота составляет 15-17%. Не мало важное значение имеет сбалансированность групп (Таблица 6, рис. 5,6). Чем шире ассортимент, как по товарной группе, так и по подгруппе (носки женские – это группа, а носки женские с выделенной пяткой – это подгруппа), тем выше продажи.

Таблица 6

Сравнительный анализ по сопутствующим товарам

F3		fx		=D3/B3			
	A	B	C	D	E	F	G
1	наименование	2015		2016		соотношение сравниваемых периодов по остаткам	соотношение сравниваемых периодов по продажам
2		остаток на 31 мая	продажи за 01.01 - 31.05	остаток на 31 мая	продажи за 01.01 - 31.05		
3	аксессуары для волос	2155	660	1509	442	0,70	0,67
4	бижутерия	1017	216	712	140	0,70	0,65
5	белье и купальники	1567	437	1097	345	0,70	0,79
6	гаджеты	543	324	375	233	0,69	0,72
7	головные уборы	876	455	683	305	0,78	0,67
8	красота и здоровье	2952	1298	1830	986	0,62	0,76
9	зонты	681	78	484	51	0,71	0,65
10	носочные изделия	2791	2164	2149	1401	0,77	0,65
11	обувная косметика	1824	1376	1222	372	0,67	0,27
12	одежда	613	476	582	352	0,95	0,74
13	перчатки	355	762	344	533	0,97	0,70
14	ремни	270	187	211	133	0,78	0,71
15	чулочные изделия	1882	1552	1431	994	0,76	0,64
16	шарфы, палантины	377	295	272	221	0,72	0,75

По данным Таблицы 6 составляем график, представленный на рисунках 5,6.

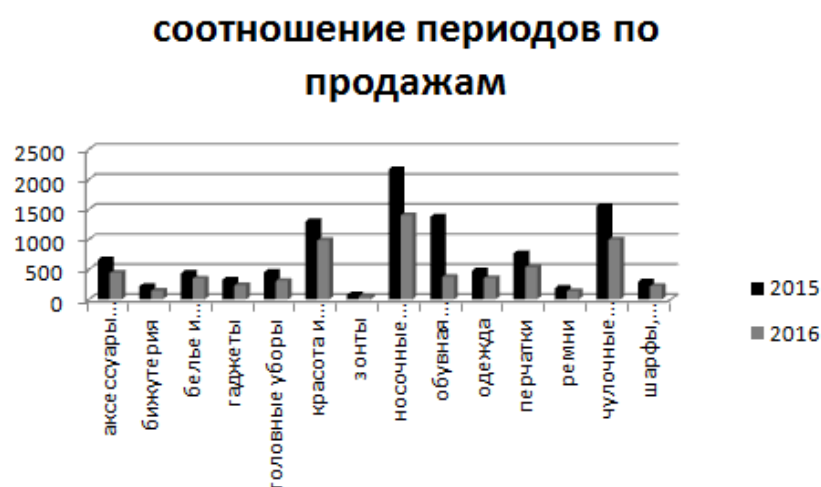


Рис. 5. График сравнения соотношения периодов по продажам



Рис. 6. График сравнения соотношения периодов по остаткам

Исходя из проанализированных данных, можно сделать вывод, что покупательский спрос в период кризиса не удовлетворен, в виду непродуманной ассортиментной политики компании. Компания решила вывести из ассортимента (по финансово-маркетинговым причинам ряд товарных позиций, ассортимент перестал пополняться, произошло вымывание во внутри товарных группах, иногда до 90%).

7. Ежемесячная маркетинговая акция «13 число».

Т.к. компания «ЦентрОбувь» была зарегистрирована 13 числа, руководство решило проводить каждого 13 числа каждого месяца маркетинговую акцию «13 числа скидка 13% на весь ассортимент» (Таблица 7, рис. 7).

Сравнительный анализ акции «13 число»

D2		fx		=C2/B2
	A	B	C	D
1	месяц	2015	2016	соотношение сравниваемых периодов по акции
2	январь	120382	91490	0,76
3	февраль	94238	68859	0,73
4	март	226371	176569	0,78
5	апрель	91371	66705	0,73
6	май	170266	134510	0,79

По данным Таблицы 7 составляем график, представленный на рисунке 7.

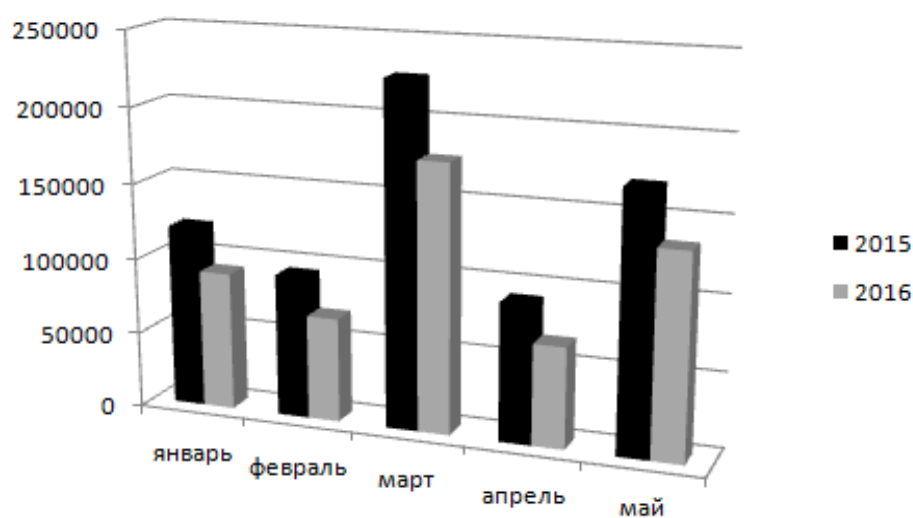


Рис. 7. График сравнения акции «13 число»

На основе сравнительных данных можно сделать вывод, что на фоне общего падения продаж, в результате изменения предпочтений покупателей в период кризиса не произошло увеличение товарооборота. В 2016 году скидка 13% потеряла свою привлекательность, а компания утратила свою лояльность у покупателей.

8. Сравнительный анализ по категории «Сумки»

Т.к. сумки являются комплементарным товаром с обувью, их ассортимент и внутривидовое разнообразие может оказывать на товарооборот (Таблица 8, рис.8). Не смотря на то, что магазин позиционирует себя как обувной, за время его работы сформировалась категория потенциальных покупателей, приходящих в магазин не за обувью, а за сумками.

Таблица 8

Сравнение остатков и продаж по категории «сумки»

		2015		2016		соотношение сравниваемых периодов по остаткам	соотношение сравниваемых периодов по продажам
наименование	остаток на 31 мая	продаж и за 01.01 - 31.05	остаток на 31 мая	продаж и за 01.01 - 31.05			
женские	1027	111	739	61	0,72	0,55	
мужские	546	28	251	17	0,46	0,61	
детские	299	14	164	7	0,55	0,50	

По данным Таблицы 8 составляем график, представленный на рисунке 8.

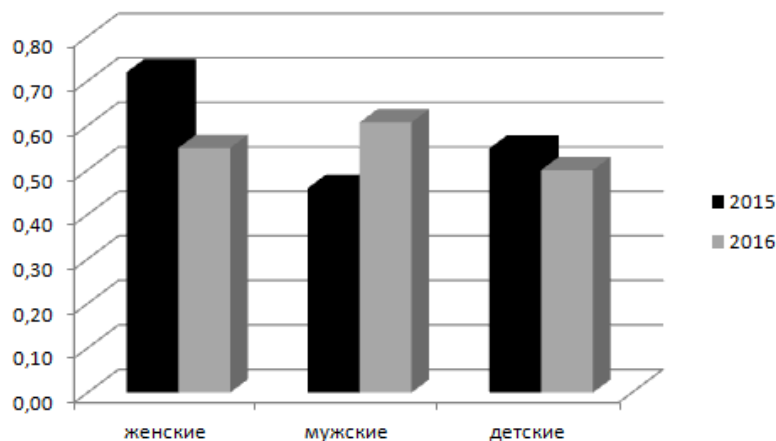


Рис. 8.График сравнения остатков и продаж по категории «сумки»

На основании полученных данных можно сделать вывод, что в 2016 году средняя стоимость сумок увеличилась на 20-39%. Данный факт неизбежно повлек за собой резкое падение продаж, что в совокупности с недостаточным ассортиментом привело к общему падению, особенно на фоне снижения покупательской активности в целом

9. Сравнительный анализ по категории «обувь»

Главная товарная позиция в магазине – это обувь. Почти все зонирование магазина (до 98%) предназначено для презентации обуви. Обувь представлена по половозрастному признаку: женская, мужская, детская (Таблица 9, рис. 9). Товар в каждой гендерной группе презентуется в коробках определенного цветового решения – предназначенного только для этой группы. Это очень удобно, особенно для постоянных покупателей. Коробки с товаром имеют приятное для восприятия глаз цветовое решение. На коробках с товаром детской обуви нарисованы игры, написаны стихи и загадки, а так же различные интересные в плане познавательности факты. Например, «мой руки перед едой, чтобы не болел животик».

Таблица 9

Сравнительный анализ по категории «обувь»

F3 fx =D3/B3							
	A	B	C	D	E	F	G
1	наименование	2015		2016		соотношение сравнимых периодов по остаткам	соотношение сравнимых периодов по продажам
2		остаток на 31 мая	продажи за 01.01 - 31.05	остаток на 31 мая	продажи за 01.01 - 31.05		
3	женская	6385	4416	2116	1784	0,33	0,40
4	мужская	3267	1840	882	328	0,27	0,18
5	детская	1151	736	353	107	0,31	0,15
6	специальная	733	368	176	85	0,24	0,23

По данным Таблицы 9 составляем график, представленный на рисунке 9.

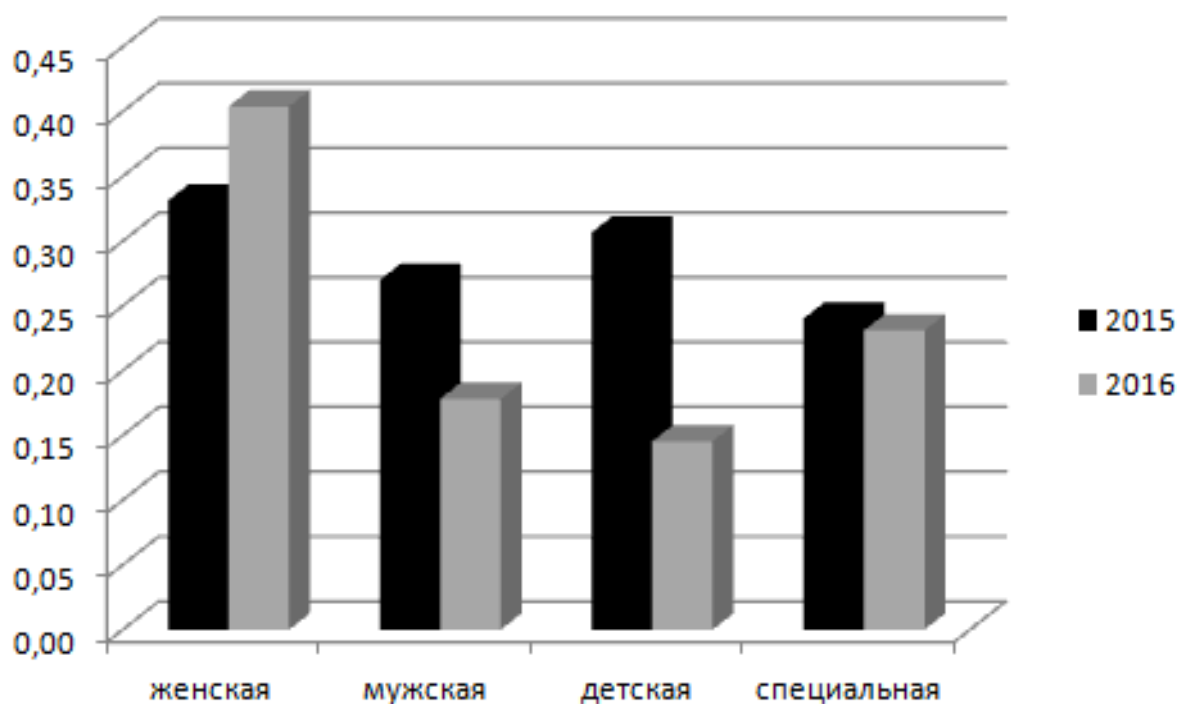


Рис. 9. График сравнения остатков и продаж по категории «обувь»

На основании полученных данных можно сделать вывод, что произошло общее падение продаж по двум основным причинам: недостаточное количество возобновляемого ассортимента, падение покупательского спроса на фоне экономического кризиса. Ввиду недопоставок происходило вымывание ассортимента, оставшиеся модельно/размерный ряд не удовлетворял покупательский спрос в среднем на 30-40% по отношению к прошлому году. Средняя стоимость обуви в 2016 году увеличилась на 40-60% и явилась главной причиной падения продаж.

Расстановка товара в магазине осуществляется строго по планограмме, присылаемой из центрального офиса компании (отдела маркетинга). Расположение товара должно точно соответствовать текущей планограмме на период. Товар, находящийся в прикассовой зоне может быть представлен не в соответствии с планограммой, а выставлен исходя из сложившейся ситуации в магазине в соответствии с товарным остатком, с местом расположения прикассовой зоны относительно входа в магазин. Товар выставляется по указа-

нию директора магазина (который в свою очередь согласовывает презентацию товара с территориальным директором).

За время прохождения учебной и производственной практики я сделала ряд выводов. Свои предложения по зонированию прикассовой зоны я предложила руководству магазина для согласования поставить на более низкий уровень корзины с мелкоштучным детским ассортиментом игрушек, канцелярией. Т.к. данный ассортимент товара предназначен для определенной группы покупателей – детей от 1,8 года – 3,5 года. «Маленьких покупателей» привлекает доступность (можно потрогать, пощупать, рассмотреть). Как правило, детям такого возраста родители покупают все, что они просят (особенно бабушки и дедушки). Администрация магазина разрешила в порядке эксперимента сделать зонирование согласно моих предложений. В результате зонирование оборудование было «выстроено» таким образом, что низко расположенные корзины были с различным товаром для детей – было первое то, что видели они при входе в магазин. А для их родителей все товары, размещенные в данной зоне, были снабжены яркими и крупными ценниками.

Данная выкладка в течение месяца не меняла своего месторасположения. Спустя 30 дней с момента перезонирования был сделан анализ продаж по товарам, участвующим в эксперименте (Таблица 10, рис. 10).

Сравнение по продажам за месяц после перезонирования

D3		fx =C3/B3		
	A	B	C	D
1	наименование	продажи		сравнение по продажам
2		до перезонирования, шт	после перезонирования, шт	
3	набор детских машинок спасательные службы	17	26	1,53
4	набор детских машинок (спецназ)	36	52	1,44
5	"яйцо с сюрпризом"	11	19	1,73
6	конструктор "мини-lego"	84	123	1,46
7	мини-пазлы	158	210	1,33
8	книжки-мальшкки	51	73	1,43
9	фломастеры, карандаши	147	184	1,25
10				

По данным Таблицы 10 составляем график, представленный на рисунке 10.

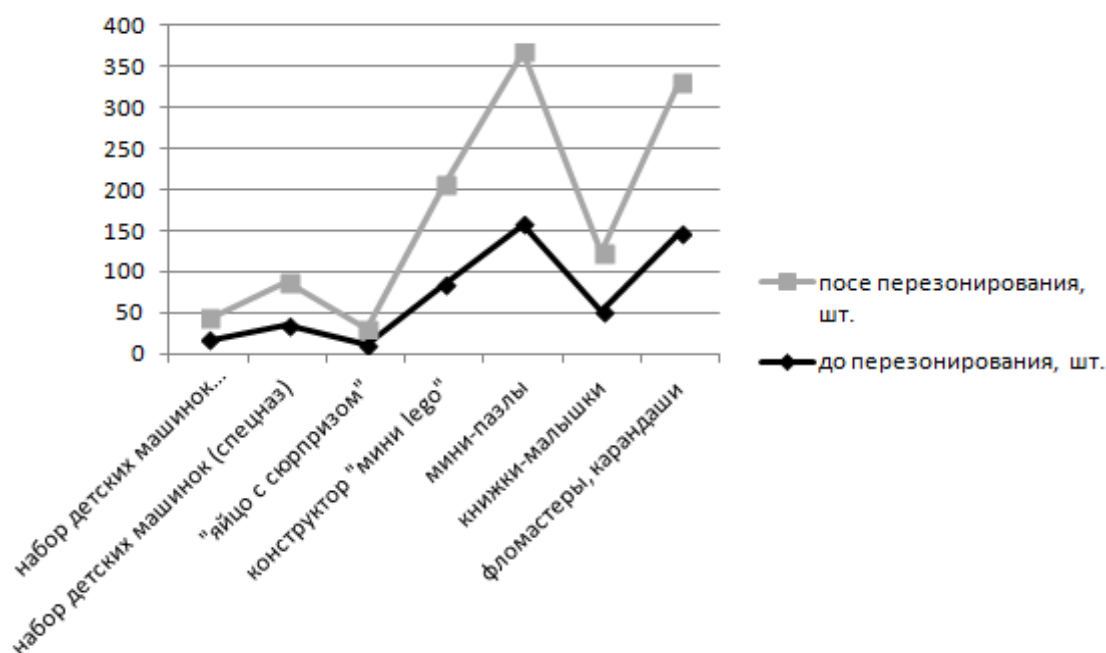


Рис 10. График изменения роста продаж после перезонирования

В результате произведенных манипуляций, а именно: перемещении торгового оборудования, увеличение тем самым доступности и обзор покупателей к товару. Результатом стал факт изменения продаж в сторону увеличения.

Руководство магазина (по согласованию с территориальным директором) ознакомившись с результатами динамики продаж товара, изменившегося в результате перезонирования, пришло к выводу, что оборудование будет расположено так теперь всегда, т.к. это заметно увеличило продажи.

2.3. Рекомендации товарной политики компании в условия кризиса

Для улучшения экономических показателей магазина и как следствие – удовлетворение покупательского спроса, необходимо провести администрации магазина комплекс мероприятий, а именно:

1. Маркетинговые мероприятия: оклейка территории ближайших населенных пунктов, раздача листовок по средствам почты и промоутеров, смс-рассылка, реклама в СМИ, расширение покупательской базы данных, путем анкетирования покупателей в зоне РКУ (расчетно-кассовом узле).

2. Организационные мероприятия: усилить коммуникативную работу персонала, в части межличностного общения, повысить производительность труда, усилить работу с покупателями в торговом зале, усилить взаимодействие с категорейными менеджерами на предмет составления и отправки перебросок – излишнего товара из магазина, недостающего товара в магазин. «Выйти» с предложением к своему руководству о проведении маркетинговых акций на ряд товаров по причине: окончание сезона эксплуатации, большого товарного остатка (гольффы и носки капроновые), заканчивающегося в ближайшие 3 месяца срока годности на следующие товары – обувная косметика, лаки для ногтей, фломастеры. В случае принятия положительного решения о проведении акции проинформировать покупателей через СМИ.

Заключение

Теоретический анализ показал, что на изменение предпочтений покупателей в период кризиса влияет не один, а совокупность факторов.

Во-первых, сокращение реальных доходов населения и падение общего уровня жизни в стране является закономерным результатом разразившегося кризиса в экономике.

Во-вторых, на основании проанализированных совокупных факторов, приводящих к изменению ситуации на потребительском рынке делаем вывод, что покупательская способность резко падает и предпочтения покупателей изменяются.

Обобщение результатов показывает, что если руководство компании не предпримет ряд мероприятий, то магазины ожидает финансовый кризис. Так как основные факторы, негативно повлиявшие и влияющие в настоящий момент на изменение предпочтений покупателей, находятся в не зоны влияния руководства магазина и связаны с проблемой недофинансирования отдела закупок – как следствие нехватка ассортимента как в количественном, так и в качественном выражении.

Практическая разработка информационного сопровождения расчета предпочтений покупателей в условиях кризиса в программе Microsoft Excel позволила увидеть увеличение роста продаж, произошедшего в результате перезонирования прикассовой зоны. Перезонирование было совершено по полученному разрешению от территориального руководителя и директора магазина (Приложение 1).

На основании проведенного исследования выявлена взаимосвязь между факторами, влияющими на покупательскую способность и изменениями предпочтений покупателей в период кризиса.

Библиографический список

1. *Абрютина М.С.*, Анализ финансово-экономической деятельности предприятия. [Текст] М.: Дело и сервис, 2013. С. 25 – 27
2. *Азоева, О.В.* Экономика фирмы [Текст] О.В.Азоева, М.С. Мокий, В.С. Ивановский. М.: Юрайт. 2012. С. 143 – 153
3. *Аксенов Е.П.* Финансовый менеджмент: закономерности, этапы развития // Финансовый менеджмент. [Текст] – 2011. - № 4. – С. 14 – 23.
4. *Антонова Н.В.* Психология управления. [Текст] – М.: Высшая школа экономики, 2014. – 272 с.
5. *Армстронг М.* Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем [Текст] / М. Армстронг; перевод с англ. О. Ю. Серой. – Ростов-на-Дону: «Феникс», 2014. – 512 с. – Библиогр.: с. 90-98. – ISBN 5-222-00408-2.
6. *Бакулевская Л.В.* Сущность современного финансового менеджмента и его влияние на развитие финансовой стратегии организации // Экономические науки. [Текст] – 2012. - № 4. – С. 189 – 195.
7. *Барышева А.* Инновационный менеджмент. [Текст] – М.: Дашков и Ко, 2012. – 384 с.
8. *Баскакова О.В.* Экономика организаций (предприятий). [Текст] М. Дашков и К. 2013. 272 с.
9. *Басовский Л.* Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. [Текст] М. Инфра – М. 2014. 415 с.
10. *Брэддик, У.* Менеджмент в организации [Текст] / У. Брэддик; перевод с англ. У.Брэддик. – М.: ИНФРА – М, 2013. – 344с. – Библиогр.: с. 14-16. – ISBN 5-86225-359
11. *Вводный курс* – путеводитель по Компании.
12. *Волков, О.И.* Экономика предприятия / О.И. Волков. [Текст] М.: Инфра-М. 2012. = 321 с.

13. *Герчикова И.Н.* Менеджмент. [Текст] – М.: Юнити-Дана, 2009. – 412 с.
14. *Гершман М.А.* Инновационный менеджмент. [Текст] – М.: Маркет ДС, 2010. – 200 с.
15. *Гизятова А.Ш.* Место экономического анализа в деятельности организаций как самостоятельного направления в системе экономических наук // Экономический анализ: теория и практика. [Текст] – 2013. - № 18. – С. 70 – 72.
16. *Глазов М.М.* Анализ и диагностика финансово – хозяйственной деятельности предприятия. [Текст] М. Издательство «Андреевский ИД». 2014. 448 с.
17. *Глухов, В. В.* Менеджмент: учебник [Текст]/В. В. Глухов; СПб.: Спец. Лит., 2013. – 544с.: ил. – ISBN –26 –0002 –8.
18. *Горелик О.М.* Техничко – экономический анализ и его инструментальные средства. [Текст] М. ФиС. 2012. 240 с.
19. *Горемыкин В.А.* Экономическая стратегия предприятия. [Текст] М. Альфа – Пресс. 2012. – 188 с.
20. *Егоршин А. П.* Основы управления персоналом: Учебное пособие для вузов. – Н. Новгород: НИМБ, 2013. – 303 с.
21. *Егоршин А. П.* Управление персоналом: Учебник для вузов. – 4-е изд., испр. – Н. Новгород: НИМБ, 2013. – 420 с.
22. *Ендовицкий Д.А.* Новый взгляд на содержание финансового менеджмента // Бухгалтерский учет. [Текст] – 2011. - № 10. – С. 121 – 122.
23. *Ендовицкий Д.А.* Организационная структура финансового менеджмента публичной компании // Экономический анализ: теория и практика. [Текст] – 2010. - № 31. – 166 с.
24. *Захарова Л.Н.* Психология управления. [Текст] – М.: Логос, 2010. – 376 с.
25. *Иващенко Н.П.* Экономика фирмы. [Текст] М. Инфра – М. 2012. 528 с.

26. *Ильенкова Н.Д.* Спрос: анализ и управление. [Текст] М.: Финансы и статистика, 2014. – 336 с.
27. *Ильин А.И.* Экономика предприятия. [Текст] М. Новое знание. 2013. 672 с.
28. *Инструкция по мерчендайзенгу №№3-7.*
29. *Кислицина, В. В.* Менеджмент: курс лекций для студентов и преподавателей экономических специальностей [текст]/В. В. Кислицина; Киров: Изд-во ВятГГУ, 2013. – 142с. – Библиогр.: с.19-28. – ISBN 5–93825–021-8.
30. *Ковалев В.В.* Финансовый менеджмент: теория и практика. – М.: Проспект, 2012. – 34
31. *Кричевский Р.Л.* Если Вы руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе [Текст] / Р.Л. Кричевский. - 2-е изд., доп. и перераб. – М.: Дело, 2014. – 384 с.
32. *Крум Э.М.* Экономика предприятия. [Текст] М. Тетра-системс. 2010. 192 с.
33. *Кушубакова Б.К.* О сущности финансового менеджмента и его информационном обеспечении // Аудит и финансовый анализ. [Текст] – 2010. - № 2. – С. 336 – 341.
34. *Ладанов И.Д.* «Практический менеджмент» М.:, 2014г 284с.
35. *Мордовин С. К.* Управление персоналом: современная российская практика. – СПб.: Питер, 2013. – 288 с.: ил. – (серия «Теория и практика менеджмента»).
36. *Одинцов А.А.* Менеджмент организации: введение в специальность. [Текст] – М.: Экзамен, 2004. – 320 с.
37. *Оксинойд К.Э.* Управление социальным развитием организации. Учебное пособие для вузов. Изд. «МПСИ» - 2012г.
38. *Памятка директору по показателям эффективности.*
39. *Подольяк Я.В.* Личность и коллектив: психология управления. — М., 2013. С. 23 — 28

40. *Пугачев В.П.* Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом [Текст]: учебник для студентов высших учебных заведений.
41. *Свод* регламентов компании.
42. *Семёнова, И. И.* История менеджмента: Учеб. пособие для вузов [Текст]/И. И. Семёнова; М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 222с. – ISBN 5-238-00100-2.
43. *Тихомирова Е.А.* Воспитание лидера [Текст] / Е.А. Тихомирова // Воспитание школьников. – 2013. - №6. – с. 64-69.
44. *Уткин, Э. А.* История менеджмента [Текст]/Э. А. Уткин; М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем»: Изд-во ЭКМОС, 2011. – 224с.
45. *Щёкин Г.В.* Практическая психология менеджмента: Как делать карьеру. Как строить организацию: Научно-практическое пособие. — Киев, 2012. С. 87—89
46. *Фатхутдинов Р. А.* Организация производств: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА – М, 2015. – 528 с. – (Высшее образование)
47. *Якобсон А.Я.* Инновационный менеджмент. [Текст] – М.: Омега-Л, 2012. – 176 с.

**АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО
«ТОРГОВЫЙ ДОМ «ЦЕНТРОБУВЬ»**

**РАЗРЕШЕНИЕ О ПЕРЕЗОНИРОВАНИИ ПРИКАССОВОЙ ЗОНЫ
В МАГАЗИНЕ**

г. Бийск

« 26 » апреля 2016 г.

Разрешаю студентке «АГГПУ им. В.М.Шукшина» факультета технологии и профессионально-педагогического образования группы Т-ИМ121 Ширяевой М.В. перезонировать прикассовую зону в магазине «ЦентрОбувь» по адресу г.Бийск, ул. Казанцева 58.

Подписи Сторон

_____/Демакова Л.А./

_____/Ширяева И.П./