

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы выпускной квалификационной работы определяется тем, что одним из ключевых моментов эффективных продаж является наличие сбалансированного ассортимента. Набор продуктов и услуг должен соответствовать ожиданиям потребителей, поэтому компания заинтересована в формировании интересного для потребителя и эффективного ассортиментного портфеля.

Каждая компания задумывается над вопросом, что ей продавать и в каком количестве. Решение этой сложной дилеммы позволит получить ассортиментная концепция фирмы. Задача формирования ассортиментной концепции – сформулировать основные принципы, направления и механизмы управления ассортиментом, определить целевую аудиторию покупателей.

Планирование ассортимента и управление им – неотъемлемая часть маркетинга. Растущие потребности покупателей, рост неценовой конкуренции и предложения товаров и услуг на рынке, говорят об актуальности проблемы формирования ассортиментной политики. Такие факторы, как несовершенство рыночных отношений, инфляция, низкий уровень роста населения, достаточно высокий уровень дифференциации доходов населения, характерны для российского рынка.

Большинство фирм выпускают не один какой-то товар или услугу, а производят определенный товарный ассортимент. Каждый товарный ассортимент требует собственной стратегии маркетинга. Проблема наращивания товарного ассортимента требует принятия решений относительно того, должно ли это быть наращивание вниз, вверх или в обоих направлениях. Проблема насыщения ассортимента требует принятия решений о целесообразности добавления новых изделий в его существующих рамках. Требуется решения и вопрос о том, какие именно товары должны представлять весь ассортимент в мероприятиях по стимулированию сбыта.

Таким образом, важную роль в маркетинговой стратегии играет ассортиментная концепция. Она представляет собой направленное построение оптимальной ассортиментной структуры, товарного предложения, при этом за основу принимаются, с одной стороны, потребительские требования определенных групп, а с другой, – необходимость обеспечить наиболее эффективное использование предприятием сырьевых, технологических, финансовых и других ресурсов с тем, чтобы производить изделия с низкими издержками.

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе выступило кафе «Очаг» (ИП Григорян Р.А.). Предметом – ассортиментная политика предприятия.

Цель исследования заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию ассортиментной политики кафе «Очаг» (ИП Григорян Р.А.).

Данная цель определила следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты управления ассортиментной политикой;
- провести оценку управления ассортиментной политикой кафе «Очаг» (ИП Григорян Р.А.);
- разработать рекомендации по совершенствованию ассортиментной политики кафе «Очаг» (ИП Григорян Р.А.).

Теоретической базой исследования явились труды российских ученых в области формирования экономики, менеджмента и маркетинга, таких как И.Л. Акулича, А.В. Александровой, И.С. Березина, А.П. Дуровича, А.Н. Романова, И.М. Синяева, Б.А. Соловьева и многих других.

Информационной базой исследования выступили практические материалы кафе «Очаг» (ИП Григорян Р.А.).

Практическая значимость выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что ее результаты могут быть использованы руководством кафе «Очаг» (ИП Григорян Р.А.) при формировании ассортиментной политики.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКОЙ

1.1 Понятие и сущность ассортиментной политики предприятия

Одним из наиболее важных элементов товарной политики хозяйствующего субъекта выступает ассортимент, который отражает различия между товарными группами различных видов и наименований фирмы. Практика хозяйственной деятельности показывает, что лидирует в конкурентном соперничестве то предприятие, которое уделяет большое внимание управлению ассортиментной политикой, использует эффективные инструменты ее реализации и способно к эффективному управлению этой политикой.

Согласно положениям, ГОСТ Р 51303-99 «Государственный стандарт Российской Федерации. Торговля. Термины и определения» под ассортиментом товаров понимают набор продукции и услуг, который был сгруппирован по одному или нескольким признакам.

Под ассортиментным перечнем, товарной номенклатурой понимают совокупность товарных позиций, утвержденных в целях реализации (производство) конкретным предприятию.

По мнению Е.П. Голубкова, ассортимент представляет собой набор товаров, сформированный в разрезе определенных признаков и удовлетворяющий разнообразные, аналогичные и индивидуальные нужды [13, с.87].

И.К. Беляевским при трактовке термина «ассортимент» использует такие понятия как «товарная номенклатура» и «ассортиментные группы». Под товарной номенклатурой предприятия понимается совокупность товаров и услуг, которые производит предприятие. Она формируется из ассортиментных групп (товарных линий), объединенных по принципу схожести маркетинговых свойств. Совокупность всех ассортиментных групп предприятия является ее товарным ассортиментом [29, с.65].

Помимо этого, ученые выделяют следующие уровни ассортимента:

- класс товаров, который представляет собой совокупность продуктов и услуг, обладающих аналогичным функциональным назначением (к примеру, швейные принадлежности);

- группа товаров, выступающая совокупность материальных ценностей конкретного класса сгруппированных по исходному составу потребительских характеристик (к примеру, предметы верхней одежды);

- вид товара, который представляет совокупность материальных ценностей определенной группы, объединенных под одним названием и имеющим одно назначение (к примеру, хлебобулочные изделия, молочные изделия, карандаши и т.д.);

- разновидность товаров, представляющая собой совокупность материальных ценностей конкретного вида, выделенной в разрезе индивидуальных свойств. К примеру, конкретная марка товара, модель, артикул, сорт продукции. Также разновидность можно охарактеризовать в качестве минимальной величины, на которую можно разделить ассортимент (к примеру, женское пальто с карманами и капюшоном 44-го размера белого цвета) [46, с.551].

Классификация ассортимента по различным признакам представлена в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Классификация ассортимента по различным признакам

Классификационный признак	Вид ассортимента
По месту нахождения товара	Промышленный ассортимент Торговый ассортимент
По широте охвата	Простой ассортимент Сложный ассортимент Развернутый ассортимент Укрупненный (групповой) ассортимент Смешанный ассортимент
По степени удовлетворения потребности	Рациональный ассортимент Оптимальный ассортимент
По времени удовлетворения потребности	Реальный ассортимент Прогнозируемый ассортимент

Рассмотрим указанные виды ассортимента более подробно.

Под промышленным ассортиментом понимают совокупность товарных ценностей, производимых конкретной отраслью экономики или конкретной организацией.

Под торговым ассортиментом понимают совокупность товарных ценностей, которые представлены для реализации в рамках одной торговой сети. Под торговой сетью понимают совокупность всех торговых фирм (оптовой и розничной торговли), которые осуществляют продажу товаров. В торговый ассортимент включаются все товары, выпускаемые как российскими, так и иностранными компаниями. Он обладает большим разнообразием, по сравнению с промышленным ассортиментом. Существующий у торгового предприятия ассортимент товаров влияет на его тип и форму торгового обслуживания. Помимо этого, в магазинах одного вида, но различной площади торгового зала, ассортимент будет отличаться по числу типов и видов товаров. В этой ситуации торговые фирмы можно классифицировать на универсальные и специализированные, магазины с комбинированным и смешанным ассортиментом [38, с.102].

В разрезе сложности ассортимент классифицируют на простой и сложный. Те группы товарных ресурсов, которые подразделяются не более, чем по трем признакам, относят к простому ассортименту товаров. Те виды товаров, которые классифицируются на разновидности более чем по трем признакам, в совокупности будут составлять сложный ассортимент товаров (обувные изделия).

Углубленный ассортимент зависит от соотношения конкретных видов товаров, которое формируется рядом характеристик: способом выпуска, назначением, особенностями и др.

Развернутый ассортимент зависит от существующих разновидностей товаров. Комбинированный ассортимент представляет собой набор нескольких товарных групп разной направленности, связанных между собой спросом и удовлетворением конкретных нужд потребителей.

Смешанный ассортимент характеризуется совокупностью товаров непродовольственного и продовольственного типа. Он представлен, чаще всего, наибольшим числом групп и видов товаров [14, с.85].

В свою очередь, деление товаров и потребительского, и промышленного назначения на группы обусловлено какой-либо общей для них характеристикой, к примеру, в форме их функционального или социального назначения.

Под групповым ассортиментом понимают перечень однотипных товаров, который может быть структурно представлен видовыми и марочными группировками.

Видовой ассортимент выступает элементом группового ассортимента и характеризует набор товаров различных видов одной и той же группы.

Марочный ассортимент – это набор товаров одного вида, представленный продукцией известных производителей. Как правило, такой ассортимент составляют престижные товары или марки [21, с.65].

Набор товаров разного назначения, обладающим значительным числом разновидностей, как уже указывалось, именуется сложным ассортиментом. Однако при этом, указанная видовая структура товара одной направленности является развернутым ассортиментом. Данную структуру ассортимента предлагают, как правило, торговые предприятия, специализирующиеся на продажах определенного вида товара, представленного значительным числом групп, различающихся сложностью, торговыми марками и т.д.

В качестве примера можно привести ассортимент салона по продаже мобильной техники. Ассортимент такой торговой точки представлен одним товаром – мобильной техникой различных видов, марок, моделей.

Удовлетворяя запросы клиентов, любая компания будет дополнять существующий ассортимент основных товаров изделиями, придающими ему дополнительные характеристики, делающими его более удобным для использования и т.п. Для магазина мобильной техники таковыми будут выступать аксессуары, зарядные устройства, наушники и т.д. Перечень таких дополняющих товаров называется сопутствующим ассортиментом [22, с.309].

По степени удовлетворения нужд потребителей выделяют рациональный ассортимент и оптимальный ассортимент. Под рациональным понимают ассортимент, который дает возможность всестороннего полного удовлетворения комплекса разумных нужд существующий в данный момент времени. Под оптимальным понимается рациональный ассортимент, сформированный при наличии минимальных затрат.

По времени удовлетворения нужд клиентов выделяют реальный ассортимент, удовлетворяющий потребности сегодняшнего дня; прогнозируемый ассортимент, предназначенный для удовлетворения будущих потребностей.

Товарный ассортимент предприятия розничной торговли имеет тесную взаимосвязь с его ассортиментным профилем. В связи с этим при формировании розничного ассортимента важно учитывать вид и тип такой фирмы. Процентное соотношение данных групп товаров в ассортименте разных фирм может отличаться друг от друга.

Ассортиментная политика также занимает одно из наиболее важных мест в товарной политике компании.

При этом товарная политика является ядром маркетингового управления, вокруг которого формируются соответствующие управленческие решения, связанные с условиями продажи товаров и методов их продвижения от поставщиков к потребителям. Она выражается маркетинговой деятельностью, связанной с планированием и реализации совокупности мероприятий и стратегий в области формирования конкурентных преимуществ продукции и созданию свойств товаров, делающих их ценными для покупателя, способными к удовлетворению его потребностей, обеспечивая необходимый уровень прибыльности компании [28, с.65].

В настоящее время не выработан единый общепринятый подход к определению понятия ассортиментной политики предприятия.

Основные взгляды на понятие «ассортиментная политика предприятия» представлен в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Основные взгляды на понятие «ассортиментная политика предприятия»

Автор	Определение ассортиментной политики
Романов А.В. [28]	построение оптимальной ассортиментной структуры, товарного предложения, при этом за основу принимаются, с одной стороны, потребительские требования определенных групп (сегментов рынка), а с другой – необходимость обеспечить наиболее эффективное использование предприятием сырьевых, технологических, финансовых и иных ресурсов с тем, чтобы производить изделия с низкими издержками.
Пичурин И.И. [38]	определение набора ассортиментных групп, наиболее предпочтительных с точки зрения обеспечения экономической эффективности деятельности коммерческой организации в стратегическом и тактическом периоде.
Белоусова С.Н. [8]	политика, суть которой состоит в определении номенклатуры производства и реализации товаров, продукции с учетом собственных возможностей, возможностей поставщиков и партнеров, потребностей рынка, степени риска, сезонности спроса, конъюнктуры и динамики цен и т.д.
Дурович А.П. [18]	процесс формирования оптимальной структуры ассортимента организаций различных форм собственности и отраслевой принадлежности.
Басовский Л.Е. [33А]	система взглядов и комплекс мер по управлению торговым ассортиментом, которая включает общие направления формирования ассортимента

Таким образом, проведя анализ различных взглядов на понятие «ассортиментная политика предприятия», можно сделать вывод о том, что ассортиментная политика – это часть товарной политики предприятия, целью которой является удовлетворение спроса и получение коммерческого эффекта предприятия через выбор и реализацию рационального товарного ассортимента.

Цели ассортиментной политики заключается в представлении на рынке как можно большего количества ассортиментных позиций продукции; проведении активной инновационной политики; обеспечении достаточного объема товарных запасов в розничной торговле, в целях чего осуществляется постоянный мониторинг как количества, так и ассортимента продукции; обеспечение гарантий качества продаваемых товаров; наличие в ассортименте товаров-лидеров, на которые важно акцентировать внимание при помощи рекламных инструментов и мерчендайзинга; сокращение затрат, связанных с поддержанием ассортимента;

формирование имиджа предприятия посредством позиционирования ассортиментных товарных единиц.

К основным задачам ассортиментной политики относят: обеспечения удовлетворения потребностей покупателей, привлечение новых клиентов, рост финансовых итогов функционирования компании.

Ассортиментная политика предполагает проведение сбора информационных данных о состоянии сегментов рынков сбыта, продукции, предпочтений клиентов, уровня цен, макроэкономических показателей, условий внешнеэкономической деятельности с иностранными компаниями и товаропроизводителями [34, с.66].

Принципы ассортиментной политики представлены на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Принципы ассортиментной политики

Под принципом гибкости ассортиментной политики понимают способность корректировать, менять программу производства и сбыта в соответствии с изменениями рыночной конъюнктуры.

Комплексность предполагает наличие учета всех требований целевого рынка, изменения всех функциональных и потребительских характеристик товара.

Под адресностью понимают конкретная направленность на определенную группу покупателей с учетом сегментации целевого рынка, а под эффективностью – относительную характеристику, определяющую степень достижения целей ассортиментной политики предприятия.

Сбалансировать представляет собой гармонизацию ассортимента по ширине, глубине и насыщенности.

Функции ассортиментной политики включают в себя действия работников предприятия по ее разработке и реализации (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 – Функции ассортиментной политики

К функциям ассортиментной политики можно отнести следующие [27, с.19]:

1. Прогнозная функция, которая выражается в определении и прогнозировании изменений потребностей клиентов, базирующиеся на мониторинге их предпочтений к конкретному виду товаров и услуг. При этом определяется будущие способы использования продукта, выявляются функциональные характеристики, которые могут стать более востребованными, какие инновации ожидают клиенты и т.д.

2. Плановая функция, которая заключается в принятии решения о том, какие виды именно модели или марки товаров и в каком объеме выпускать (приобретать) в будущих периодах.

3. Коммуникационная функция, которая обеспечивает взаимодействие с потребителями информационного характера в форме исследования их ожиданий и предпочтений.

4. Функция организации производственного процесса, предусматривающая необходимые конструкторские и технологические изменения (подготовки) производства.

5. Сертификация продукции и системы менеджмента качества, которая заключается в формировании комплекса инструментов, связанных с разработкой и внедрением системы менеджмента качества товаров и услуг на предприятии на основании требований международных нормативов.

6. Инновационная функция, которая заключается в формировании и внедрении новой продукции, технологии и техники производства, инновационных решений административного, организационного, управленческого характера и т.п.

7. Имиджевая функция, которая состоит в формировании позитивного образа компании и ее продукции, положительной репутации в глазах клиентов.

8. Воспроизводственная функции, отражающаяся в том, что полученная предприятием прибыль от продажи конкретного вида товара может быть reinvestирована в его производство или выпуск прочих видов продукции

предприятия, что ведет к обеспечению финансирования форм расширенного воспроизводства.

9. Индикативная функция, которая выражается в том, что показатели и структура программы выпуска и реализации компании непосредственным образом воздействуют и определяют общие финансово-экономические результаты ее функционирования. Компания, сопоставляя показатели динамики реализации по всем видам своих товаров, может сделать вывод о степени достижения поставленных целей.

10. Аналитическая функция.

Данная функция выражается в том, что с одной стороны, итоги реализации ассортиментной политики применяются в форме исходной информации в целях оценки факторов внутренней и внешней среды, формирующих и определяющих сильные и слабые стороны фирмы.

С другой стороны, решения, связанные с ассортиментной политикой компании, выступают результатов оценки бизнес-среды компании и ее целевого рынка [27, с.20].

Таким образом, можно сделать вывод о необходимости и актуальность формирования грамотной, рациональной ассортиментной политики компании, которая определяет степень удовлетворенности клиентов предлагаемой продукцией и услугами. В связи с этим проведение анализа ассортимента и планирования ассортиментной политики выступает неотъемлемым элементов маркетинговой деятельности любой компании. Под ассортиментом понимают достаточно большую совокупность продукции и услуг, объединенных какой-либо общей характеристикой (в форме используемого сырья, назначения, производителя и пр.), различающихся друг от друга иными признаками. Выделяют промышленный и торговый, простой и сложный, комбинированный и смешанный, развернутый и укрупненный ассортимент товаров.

1.2 Анализ современной методологии формирования и управления ассортиментной политикой предприятия

Обеспечение необходимого уровня обслуживания оптовых покупателей и роста основных экономических показателей деятельности торгового предприятия в значительной степени зависит от рационального формирования ассортимента товаров. Под формированием ассортимента следует понимать процесс подбора и установления номенклатуры товаров, соответствующей спросу покупателей и обеспечивающей высокую прибыльность работы торгового предприятия.

Создание оптимального ассортимента товаров в коммерческих структурах, занимающихся оптовой торговлей товарами народного потребления, является одним из важных условий бесперебойного снабжения розничной торговой сети ассортиментом товаров, удовлетворяющим запросы конечных потребителей.

Важнейшим принципом формирования ассортимента товаров является обеспечение его соответствия характеру спроса населения, обслуживаемого клиентами оптового предприятия. Оно должно предусматривать комплексное удовлетворение спроса покупателей в рамках избранного сегмента рынка.

В связи с этим ассортимент товаров, предлагаемых оптовым покупателям, должен обладать достаточной широтой и глубиной [40, с.65].

При этом широта ассортимента определяется числом товарных групп, подгрупп и наименований товаров, включенных в номенклатуру, а глубина – числом разновидностей товаров по каждому наименованию. Широта и глубина ассортимента товаров на складах оптового предприятия будет зависеть от ассортиментного профиля обслуживаемых оптовых покупателей, размеров складской площади, состояния предложения на потребительском рынке и других факторов.

Одним из принципов формирования товарного ассортимента на предприятии оптовой торговли является обеспечение его устойчивости, что особенно важно, когда речь идет о товарах повседневного спроса. Устойчивый ассортимент позволяет обеспечить бесперебойное и ритмичное товароснабжение

розничных торговых предприятий, являющихся основными оптовыми покупателями.

Процесс формирования ассортимента товаров на складах оптовых предприятий с учетом рассмотренных выше принципов заключается, прежде всего, в определении перечня основных групп и подгрупп реализуемых товаров.

При этом необходимо исходить из возможности удовлетворения запросов оптовых покупателей с учетом их специализации на торговле соответствующими товарами. Если оптовое предприятие снабжает преимущественно розничные торговые предприятия товарами повседневного спроса, то сформированный им ассортимент должен, прежде всего, удовлетворять требования этой группы предприятий [30, с.80].

Практика показывает, что для обеспечения эффективной предпринимательской деятельности, компании постоянно работают расширением и оптимизацией товарного ассортимента.

Задача руководителей и маркетинговых служб предприятия состоит в том, чтобы с учетом вышеназванных факторов обеспечит наиболее полное соответствие товарного ассортимента запросам потребителей.

Такое соответствие достигается путем управления товарным ассортиментом.

Формирование ассортимента включает в себя подбор согласованного набора товаров, позволяющего удовлетворить не только реальные, но и прогнозируемые потребности, а также достигнуть стратегических целей организации. Оно базируется на заранее выбранных целях и определяет направления ассортиментной политики организации.

Ассортиментная политика предполагает определение реальных и перспективных потребностей в товарах; расчет основных показателей ассортимента и оценку его рациональности; выявление источников товарных ресурсов, необходимых для формирования рационального ассортимента; оценку возможностей организации для освоения производства отдельных товаров; выбор и обоснование направлений формирования ассортимента (таблица 1.3).

Таблица 1.3 – Основные направления формирования ассортимента и их характеристика

Направление формирования ассортимента	Характеристика направления
Сокращение ассортимента	количественные и качественные изменения состояния набора товаров за счет уменьшения его широты и полноты по причине падения спроса, недостаточности предложения, убыточности или низкой прибыльности производства некоторых товаров
Расширение ассортимента	количественные и качественные изменения набора товаров за счет увеличения показателей широты, полноты и новизны по причинам, обратным причинам сокращения ассортимента
Стабилизация ассортимента	такое состояние набора товаров, которое характеризуется высокой устойчивостью во времени и низкими значениями коэффициента новизны. Это достаточно редкое состояние, присущее в основном товарам повседневного спроса
Обновление ассортимента	качественные и количественные изменения состояния набора товаров, характеризующиеся увеличением показателя новизны.
Совершенствование ассортимента	изменения состояния набора товаров, осуществляемые с целью повышения его рациональности
Гармонизация ассортимента	приближение реального ассортимента к оптимальному или к лучшим аналогам, в то же время наиболее полно соответствующие целям организации

Ассортиментная политика – формирование ассортимента продукции в зависимости от потребностей рынка, финансового состояния предприятия и его стратегических целей. Обычно ассортиментная политика преследует долгосрочные цели.

Другими словами при определении ассортимента компания ориентируется на ряд факторов: принципов, возможностей, ограничений. Совокупность данных факторов и способ их учета при формировании ассортимента и составляют ассортиментную политику.

Разработка ассортиментной политики хозяйствующего субъекта состоит из пяти этапов. Рассмотрим данные этапы более подробно.

1. Управление разработкой ассортиментной политики — этап, связанный с определением потребительской группы товара, разработкой рекламной стратегии, определением предпочтительных поставщиков товаров ценовой политики, системы бонусов, расчетом рисков, при этом предполагается знакомство

сотрудников работающих в системе сбыта с разработанной ассортиментной политикой.

2. Формирование ассортимента является этапом, при котором рассматриваются предполагаемые цены закупки и продажи продукции, наличие товаров в ассортименте конкурентов, условия поставки, динамика продаж за предыдущий период. Итак, система формирования ассортимента включает следующие основные моменты: определение текущих и перспективных потребностей покупателей, анализ способов использования данной продукции и особенностей покупательского поведения на соответствующих рынках; оценка существующих аналогов конкурентов; критическая оценка продукции в ассортименте с позиции покупателя; учет прогноза сбыта на основе продаж в предыдущий период времени; решение, какую продукцию необходимо добавить в ассортимент, а какую исключить из ассортимента в связи с изменениями в уровне конкурентоспособности; изучение возможностей включения в ассортимент новых или усовершенствованных продуктов, учитывая цены, себестоимость и рентабельность; разработка рекомендаций для подразделений предприятия относительно качества, цены, упаковки, и т.д.; оценка и пересмотр всего ассортимента.

3. Прогнозирование продаж – этап, при котором проводится краткосрочное и долгосрочное прогнозирование продаж на товарных рынках и цен на них в зависимости от конкурентоспособности товаров, эластичности спроса, сезонности. Рассматривается динамика продаж за прошедший период.

4. Анализ продаж — этап, предполагающий исключение из ассортимента товаров с незначительной рентабельностью и денежными поступлениями. Проводится разработка целевых показателей рентабельности.

5. Корректировка прогноза необходима при изменении факторов, влияющих на объемы продаж. Например, при изменении закупочных цен на продукцию, изменении условий поставки товаров, проведении рекламной компании по определенному бренду, сезонном изменении продаж [31, с.54].

Механизм реализации ассортиментной политики предприятия включает в себя следующие элементы:

- отделы и службы предприятия в соответствии с его организационной структурой, а именно: службу маркетинга, отдел сбыта, отдел рекламы, конструкторский отдел, технический отдел, службу главного технолога (технологический отдел), планово-экономический отдел, производственный отдел, финансовый отдел, бухгалтерия;

- регламенты бизнес-процессов производства и сбыта продукции, описывающие показатели процессов, и взаимодействие отделов и служб предприятия в данных процессах;

- методы и методологию исследования целевых рынков сбыта, прогнозирования спроса и формирования плана продаж и плана производства, бизнес-планирования;

- методы продаж и методы работы с торговыми посредниками;

- рекламная кампания и разработка рекламного бюджета;

- определение и формирование инновационной стратегии предприятия;

- подготовка необходимой документации и плана мероприятий по сертификации системы менеджмента качества на предприятии по международным стандартам;

- получение сертификатов качества и соответствия продукции национальным и международным стандартам;

- планирование производственной программы на год;

- оценка выполнения плана поставок, плана продаж;

- номенклатура и ассортимент продукции предприятия на планируемый период;

- источники финансирования инвестиционной и инновационной деятельности предприятия [15, с.65].

Контроль в системе управления ассортиментной политикой предприятия предполагает сравнение количественных показателей плана производства и плана продаж с фактически достигнутыми в отчетном периоде показателями.

Выявляются причины перевыполнения или невыполнения плана. Если, например, план продаж перевыполнен, то соответственно на данный вид товара (данную модель) имеется более высокий спрос на целевом рынке. В этой ситуации при составлении плана производства и продаж на будущий плановый период предприятию следует предусмотреть рост объема производства данного вида продукции (сорта, марки) в таком размере, в котором перевыполнен план. И наоборот, если план продаж невыполнен, то, соответственно, на будущий плановый период следует сократить объем производства по данному изделию (сорт, марке) в том размере, в котором фактические продажи оказались меньше плановых.

В качестве важнейших показателей для контроля в ассортиментной политике предприятия могут выступать также доля экспортной продукции в общем объеме продаж, доля новой продукции в общем объеме производства, доля инновационной отгруженной продукции в общем объеме продаж. По итогам сравнения выявляются причины отклонений и принимается решение о том, каким будет соотношение в плане по экспорту и инновациям между различными видами, сортами, марками продукции [9, с.65].

Кроме того, контроль в системе управления ассортиментной политикой предусматривает также оценку выполнения качественных характеристик, отраженных в планах производства и продаж. Это, например, глубина ассортимента, ширина ассортимента, насыщенность, степень удовлетворенности потребителей продукцией предприятия, степень соответствия уровня цены на продукт фирмы уровню его качественных характеристик, длительность инновационного цикла от разработки новой продукции до ее внедрения в производство, процент выполнения договоров поставки, своевременность поставок, уровень рентабельности отдельных видов продукции, уровень сервисного обслуживания. В целом контроль позволяет определить, в какой степени выполняются намеченные цели и мероприятия ассортиментной политики, своевременно выявить величину и характер отклонений и применить необходимые корректирующие действия. Контроль свидетельствует, насколько

результативно и успешно реализуются функции ассортиментной политики [18, с.101].

Таким образом, ассортиментная политика является одним из главных элементов конкурентной стратегии фирмы. Вопрос о расширении или сужении ассортимента производимой или продаваемой продукции может иметь разные решения в зависимости от единого комплекса определенных условий: отрасль, товарная группа, масштабы предприятия и прочие конъюнктурные детали. Формирование и реализация ассортиментной политики необходимы для определения условий безубыточной деятельности фирмы, управления объемом прибыли в целях оптимизации налогообложения и прогнозирования собственных вложений в развитие бизнеса.

1.3 Анализ подходов к оценке ассортимента предприятия

Для оценки эффективности товарного ассортимента фирмы существуют различные методы, которые можно разделить на количественные и качественные. К количественным методам традиционно относятся, такие методы как оценка основных показателей ассортимента, ABC и XYZ анализ, построение матрицы Бостонской консалтинговой группы и т.д. [23]

Качественные методы включают в себя оценку факторов внешней и внутренней среды, действующих на процесс формирования ассортиментной политики предприятия.

Рассмотрим существующие подходы к оценке ассортимента предприятия более подробно.

Количественный анализ ассортимента начинается с изучения его основных показателей. Основными показателями ассортимента являются структура, полнота, глубина, устойчивость, новизна.

Структура ассортимента – это процентное соотношение определенных совокупностей изделий к их общему количеству.

Показатели структуры ассортимента чаще выражают в процентах. Например, процентное соотношение сорочек, костюмов и других изделий определяет видовую структуру ассортимента в магазине «Мужская одежда» [45, с.16].

Широта ассортимента определяется количеством товарных групп и оценивается коэффициентом широты:

$$K_{ш} = \frac{\Gamma_{\phi}}{\Gamma_{н}}, \quad (1)$$

где Γ_{ϕ} – количество групп товаров на момент определения, ед

$\Gamma_{н}$ – общее количество групп товаров, ед.

Полнота ассортимента – это соответствие фактического наличия видов товаров разработанному ассортиментному перечню, существующему спросу [32, с.66].

Выражают полноту ассортимента через коэффициент полноты $K_{п}$ ассортимента, который определяют по формуле:

$$K_{п} = \frac{B_{\phi}}{B_{н}}, \quad (2)$$

где B_{ϕ} – фактическое количество видов товаров на момент обследования (проверки), ед.;

$B_{н}$ – количество видов, предусмотренное ассортиментным перечнем, договором поставки, стандартами и пр., ед.

Глубина ассортимента определяется числом разновидностей товаров по каждому наименованию. Коэффициент глубины ассортимента оценивают по формуле:

$$K_{г} = \frac{P_{\phi}}{P_{н}}, \quad (3)$$

где P_{ϕ} – фактическое количество разновидностей товаров на момент проверки, ед.;

P_n – количество разновидностей, предусмотренное ассортиментным перечнем, условиями договора, прейскурантами и т. п., ед.

Устойчивость (стабильность) характеризует постоянное наличие товара соответствующего вида (разновидности) в продаже [42, с.67].

Коэффициент устойчивости K_y определяется по формуле:

$$K_y = 1 - (P'_{\phi 1} + P'_{\phi 2} + \dots + \frac{P'_{\phi n}}{P_n} \times n), \quad (4)$$

где $P'_{\phi 1}, P'_{\phi 2}, \dots, P'_{\phi n}$ – фактическое количество разновидностей (видов) товаров, из предусмотренных ассортиментным перечнем и отсутствующих в продаже в момент отдельных проверок, ед.;

P_n – количество разновидностей (видов) товаров, предусмотренное ассортиментным перечнем, ед.;

n – количество проверок [33, с.65].

Коэффициент устойчивости ассортимента, как правило, определяется за конкретный период (месяц, квартал, год). Установлено, что оптимальный коэффициент устойчивости ассортимента должен выражаться следующими значениями: для универмагов – 0,80; для специализированных магазинов – 0,75.

Новизна характеризует появление новых разновидностей товаров за определенный период времени и оценивается коэффициентом новизны K_o :

$$K_o = \frac{P_o}{P_\phi}, \quad (5)$$

где P_o – количество новых разновидностей товаров, появившихся в момент проверки, ед.;

P_ϕ – среднее количество разновидностей, ед.

Коэффициент новизны характеризует степень обновления ассортимента, появление новых изделий [20, с.29].

Также на практике при оценке эффективности ассортимента часто используют ABC - анализ. В основе этого метода лежит так называемое правило 20/80, иначе закон Парето (по имени экономиста Вильфредо Парето, открывшего

это соотношение). Сущность данного правила заключается в том, что для достижения 80% результата требуется только 20% затраченных усилий. Соответственно остальные 80% усилий уходят на достижение лишь 20% результата. ABC-анализ предполагает разбиение объектов исследования по выбранному признаку на три группы: А, В, С.

В случае, если выбранный показатель – это объем продаж, то товары группы А – это те товары, которые вносят существенный вклад в этот объем, В – значительный вклад и, наконец, С – незначительный вклад. Обычно, для предприятия розничной торговли характерно следующее процентное соотношение между этими группами: А – 75% от общего объема продаж и примерно 20% ассортимента магазина, В – 20% объема продаж и около 30% ассортимента, С – составляет порядка 50% позиций ассортимента, которые приносят всего 5% объема продаж (рисунок 1.3) [1, с. 105].

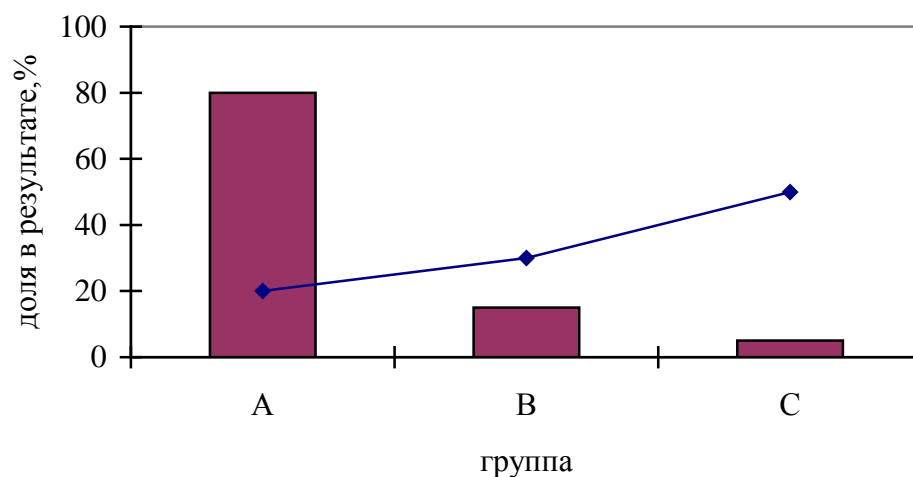


Рисунок 1.3 – График ABC-анализа

При этом важно понимать, что для каждого определенного предприятия розничной торговли могут выявляться свои специфичные особенности.

Выбранные границы групп (75%, 20% и 5%) не являются единственным возможным вариантом.

Определяя объем продаж для ABC анализа в денежном эквиваленте измеряют спрос на каждую единицу наименований товарного запаса.

Проведение ABC - анализа целесообразно не только при планировании товарного запаса по каждой позиции ассортимента, но и при изучении продаж товаров, принадлежащих отдельным товарным группам

При этом, если вся группа целиком имеет высокий приоритет в ассортименте торгового предприятия, ABC - анализ позволит отследить «провальные» позиции в этой группе, подумать о поиске альтернатив.

Если же вся товарная группа является «провальной», то подобный анализ позволит выявить «ходовые» позиции.

Возможно, только на эти препараты данной группы целесообразно формировать товарный запас, а остальные стоит и вовсе исключить из ассортимента [3, с. 94].

Анализ покупательского спроса является ключевым инструментом, позволяющим эффективно формировать товарный запас.

Еще одним видом анализа, предусматривающим разбиение товара на три группы, является XYZ-анализ.

В отличие от ABC - анализа, позволяющего рассмотреть спрос на продукцию в разрезе его абсолютного объема (в денежном или натуральном выражении), XYZ-анализ позволяет оценить характер спроса, в частности ответить на вопросы: как часто покупается продукция и насколько равномерно происходит реализация.

Объемы потребности в соответствующих запасах обусловлены численностью потребителей, уровнем и структурой продаж в том или ином регионе, и многими другими факторами.

При этом, чем менее равномерен спрос на продукцию, тем сложнее спрогнозировать его величину, следовательно, тем сложнее определить необходимый уровень товарного запаса на предприятии.

Очевидно, учитывая особенности XYZ - анализа, имеет смысл проводить его совместно с ABC - анализом для ассортиментных позиций по всей линейке товаров, а также внутри отдельных товарных групп.

Для проведения XYZ-анализа, весь ассортимент группируется в зависимости от значений коэффициента вариации, определяющего стабильность продаж каждого препарата. Группа X включает в себя позиции с минимальным коэффициентом вариации, т.е. те товары, спрос на которые наиболее равномерен и предсказуем. Группа Y включает, как правило, сезонные товары, т.е. те позиции, спрос на которые обычно характеризуется определенными тенденциями.

Группу Z составляют товары с наибольшими значениями коэффициента вариации, те препараты, спрос на которые предсказать невозможно, т.е. позиции с нерегулярным спросом (рисунок 1.4) [10, с. 138].

Коэффициент вариации характеризует относительную меру отклонения измеренных значений от среднеарифметического. Чем больше значение коэффициента вариации, тем относительно больший разброс и меньшая равномерность исследуемых значений. Если коэффициент вариации меньше 10%, то изменчивость вариационного ряда принято считать незначительной, от 10% до 20% относится к средней, больше 20% и меньше 33% к значительной и, если коэффициент вариации превышает 33%, то это говорит о неоднородности информации и необходимости исключения самых больших и самых маленьких значений [8, с. 64].

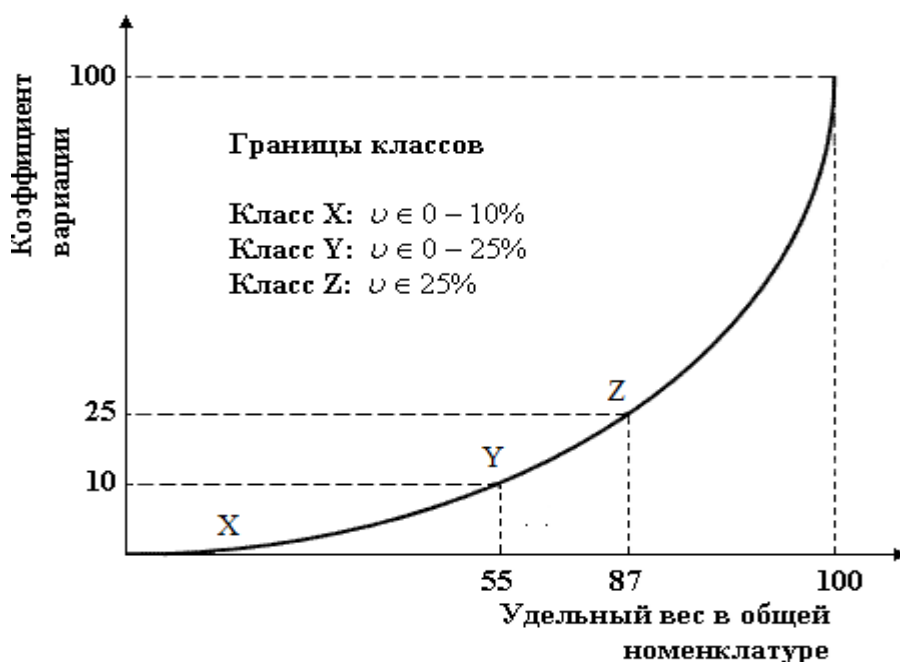


Рисунок 1.4 – График XYZ -анализа

Коэффициент вариации определяется как отношение среднеквадратичного отклонения s случайного параметра x к его среднему значению $\langle x \rangle$. Если коэффициент вариации K меньше 10%, артикул относят к товарной группе X-группе хорошо прогнозируемых позиций; если коэффициент вариации больше 25%, артикул относят к группе Z-группе плохо прогнозируемых позиций; остальные артикулы относят к промежуточной группе Y.

Для оценки среднего $\langle x \rangle$ и среднеквадратичного отклонения s по выборке из n значений x_i в литературе предлагается использовать следующие соотношения:

$$\langle x \rangle = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i, \quad (6)$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^n (x_i - \langle x \rangle)^2}, \quad (7)$$

В формуле (6) использована несмещенная оценка для дисперсии по конечной выборке из n значений. В практических приложениях для нахождения дисперсии нередко используется смещенная оценка, получающаяся заменой в формуле (7) множителя $1/(n-1)$ на множитель $1/n$. При больших n разница двух оценок пренебрежимо мала, поэтому на практике при $n > 30$ допустимо использование любой из оценок, при $n \leq 30$ следует пользоваться более точной оценкой (7). Коэффициент вариации K определяется по формуле

$$K = \frac{\sigma}{\langle x \rangle}. \quad (8)$$

Распределение вероятностей отклонений от прогноза во многих случаях может быть с хорошей точностью аппроксимировано нормальным распределением. Нормальное, или гауссовское, распределение величины x определяется двумя параметрами: средним значением $\langle x \rangle$ и дисперсией s^2 . Плотность распределения вероятностей нормального распределения имеет вид

$$p(x) = \frac{1}{\sqrt{2\pi}\sigma} \exp\left(-\frac{(x - \langle x \rangle)^2}{2\sigma^2}\right). \quad (9)$$

Таким образом, мы видим, что управление торговым ассортиментом- это многомерная и сложная сфера деятельности, требующая принятия решений о конкретных особенностях торгового ассортимента. При этом решения должны приниматься на основе полного понимания потребностей клиентов, стратегических подходов, используемых конкурентами, а также с использованием различных методов [17, с. 182].

Совокупное использование вышеописанных методов анализа, т.е. наложение XYZ-анализа на анализ ABC позволяет наиболее эффективно формировать товарный запас торгового предприятия.

Первый помогает оценить равномерность спроса и потребность в создании «страхового» запаса или минимального «стандарта», а второй – определить степень важности постоянного наличия позиции в ассортименте предприятия.

Таким образом, результат объединения результатов данных видов анализа позволяет принять экономически обоснованные решения по вопросам формирования ассортимента в условиях ограниченности ресурсов, а также выбора источников финансирования. А именно, ответить на вопрос, какие средства использовать при формировании товарного запаса, – собственные или заемные.

При этом, заемные средства – это не только кредиты и займы, но и задолженности перед поставщиками товаров (приобретение товара с отсрочкой платежа) [16, с. 103].

Преимущества методов ABC - и XYZ-анализа - простота, точность и наглядность, возможность автоматизации. Недостатками обоих методов является то, что они не позволяют обеспечить правильность выводов при построении сложного, слабо структурированного товарного ассортимента.

Матрица Бостонской Консалтинговой Группы представляет собой хорошо известный инструмент анализа, давно и эффективно использующийся в практической деятельности.

Целью использования данного метода является определение базового подхода к управлению товарными группами. Базовых параметров при

составлении матрицы БКГ два - доля рынка относительно конкурентов и рост самого рынка (рисунок 1.5) [16, с. 120].

В основе матрицы БКГ лежит модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар в своем развитии проходит четыре стадии: выход на рынок (товар - «проблема»), рост (товар - «звезда»), зрелость (товар - «дойная корова») и спад (товар - «собака»).

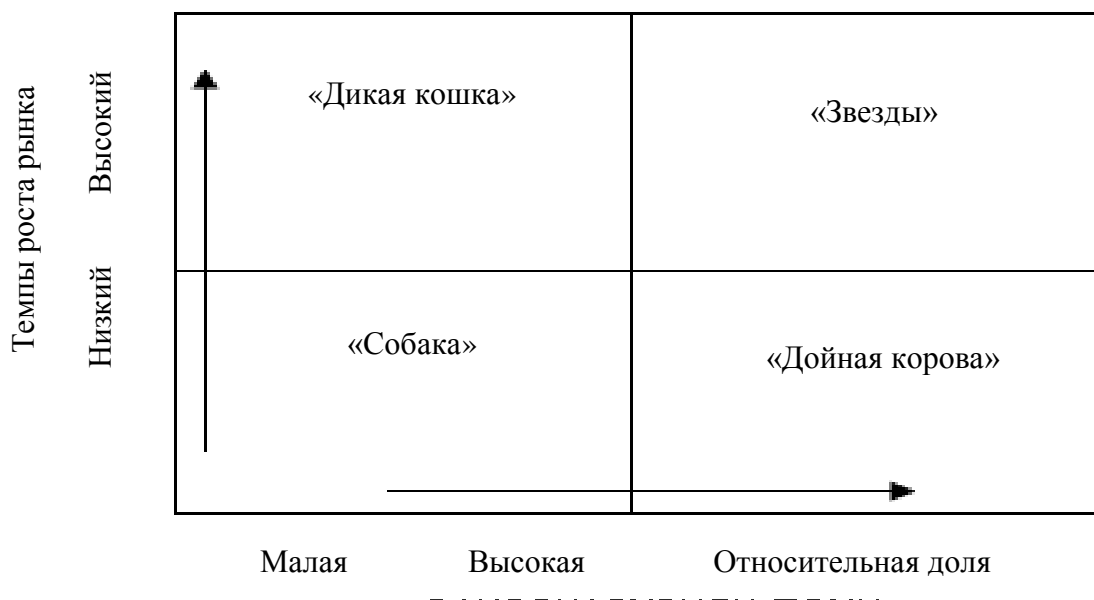


Рисунок 1.8 – Матрица БКГ

Для оценки конкурентоспособности отдельных видов бизнеса в матрице БКГ используются два критерия: темп роста отраслевого рынка; относительная доля рынка. Темп роста рынка определяется как средневзвешенное значение темпов роста различных сегментов рынка, в которых действует предприятие, или принимается равным темпу роста валового национального продукта. Темпы роста отрасли 10% и более рассматриваются как высокие. Относительная доля рынка определяется делением доли рынка рассматриваемого бизнеса на долю рынка крупнейшего конкурента. Значение доли рынка, равное 1, отделяет продукты – рыночные лидеры – от последователей. Одним из главных достоинств матрицы БКГ является её простота. Она эффективна при выборе стратегических позиций и при распределении ресурсов на ближайшую перспективу. Однако есть у этого метода и существенные недостатки. Он не учитывает возможность нахождения

ассортиментных групп в разных фазах развития жизненного цикла; используемых показателей должно быть достаточно для того, чтобы определить прочность конкурентных позиций компании. Кроме того, использование этого метода основано на допущениях, которым далеко не всегда соответствует реальная ситуация. Можно сделать вывод о том, что матрица БКГ приводит к сильному упрощению сложного процесса принятия решений, и на практике встречается большое количество ситуаций, когда использование данного метода неприемлемо [16, с. 162].

В основе матрицы БКГ лежат два предположения:

1. Бизнес, имеющий существенную долю рынка, приобретает в результате действия эффекта опыта конкурентное стратегическое преимущество в отношении издержек производства. Отсюда следует, что самый крупный конкурент имеет наибольшую рентабельность при продаже по рыночным ценам и для него финансовые потоки максимальны.

2. Присутствие на растущем рынке означает повышенную потребность в финансовых средствах для своего развития, т.е. обновления и расширения производства, проведения интенсивной рекламы и т.д. Если темп роста рынка невелик, например, зрелый рынок, то товар не нуждается в значительном финансировании.

В том случае, когда обе гипотезы выполняются, можно выделить четыре группы рынков товара, соответствующие различным приоритетным стратегическим целям и финансовым потребностям:

«Проблемы» (быстрый рост/малая доля): товары этой группы могут оказаться очень перспективными, поскольку рынок расширяется, но требуют значительных средств для поддержания роста. Применительно к этой группе продуктов необходимо решить: увеличить долю рынка данных товаров или прекратить их финансирование.

«Звезды» (быстрый рост/высокая доля) – это рыночные лидеры. Они приносят значительную прибыль благодаря своей конкурентоспособности, но

также нуждаются в финансировании для поддержания высокой доли динамичного рынка.

«Дойные коровы» (медленный рост/высокая доля): товары, способные принести больше прибыли, чем необходимо для поддержания их роста. Они являются основным источником финансовых средств для диверсификации и научных исследований. Приоритетная стратегическая цель – «сбор урожая».

«Собаки» (медленный рост/малая доля) – это продукты, которые находятся в невыгодном положении по издержкам и не имеют возможностей роста. Сохранение таких товаров связано со значительными финансовыми расходами при небольших шансах на улучшение положения. Приоритетная стратегия – прекращение инвестиций и скромное существование.

В идеале сбалансированный номенклатурный портфель предприятия должен включать 2–3 товара – «коровы», 1–2 – «Звезды», несколько «проблем» в качестве задела на будущее и, возможно, небольшое число товаров – «собак».

Избыток стареющих товаров («собак») указывает на опасность спада, даже если текущие результаты деятельности предприятия относительно хорошие. Избыток новых товаров может привести к финансовым затруднениям.

Ещё один достаточно распространенный метод проведения анализа ассортимента - метод Дибба - Симкина.

Он применяется для того, чтобы разделить товары на четыре группы с целью определения направлений развития товарных групп и поиска путей оптимизации ассортимента.

Критериями распределения являются объем продаж в стоимостном выражении и вклад в покрытие затрат. При всей простоте и эффективности и данному методу присущи недостатки, в том числе сходные с некоторыми из недостатков ABC-анализа.

Для более полной оценки эффективности ассортиментной политики розничного торгового предприятия необходимо проводить качественный анализ, который основывается на анализе факторов, влияющих на формирование ассортимента (таблица 1.4).

Таблица 1.4 – Факторы, влияющие на формирование ассортимента товаров

Группы факторов	
Рыночные факторы	Внутрифирменные факторы
Спрос и сезонность потребления товаров	Формат торгового предприятия
Качество и ассортимент товаров	Место размещение предприятия
Степень обновляемости ассортимента	Уровень оснащенности торговых процессов
Уровень цен	Численность и квалификация персонала
Качество работы посредников	Состояние товарных запасов
Влияние конкуренции	Наличие финансовых ресурсов
Маркетинговая активность производителей и поставщиков	Наличие необходимых транспортных, производственных и иных ресурсов

К рыночным, отнесены те факторы, которые определяют уровень влияния на ассортиментную политику с позиций потребителей, поставщиков, конкурентов. Самым главным из рыночных факторов является спрос и сезонность потребления товаров, которую можно определить по динамике продаж анализируемого ассортимента.

Качество и ассортимент производимых и предлагаемых поставщиками товаров, степень обновляемости производственного ассортимента, в первую очередь определяют потребительскую лояльность торговым брендам и возможность розничного торгового предприятия представить широкий выбор товаров потребителю. От качества работы оптовых посредников и эффективности системы товароснабжения зависит своевременность пополнения ассортимента и товарных запасов, и как следствие, качество организации торгово-технологического процесса в магазине. Так же от поставщика будут зависеть затраты на логистику, соответственно себестоимость товаров [23].

Уровень цен на поставляемые товары определяет многое, а именно затраты на товароснабжение, себестоимость товаров и главное уровень розничных цен. Ценовая конкуренция в розничной торговле является важнейшей, так как именно за счет более выгодной цены предприятие имеет главное преимущество перед конкурентами. Именно по этому, розничные торговые сети за счет прямых поставок и больших оборотов могут предлагать товары покупателям по более низким ценам. Маркетинговая активность производителя и поставщика в отношении товара является неотъемлемой функцией сбыта в современных

условиях, так как от этого зависят объемы продаж товаров. Маркетинговая активность выражается в активности рекламы, применения инструментов ВТЛ – маркетинга, качества тех средств, которые несут любую информацию о товаре (POS – материалы, упаковка), мероприятий по формированию положительного имиджа товара в глазах покупателей [23].

Планируя качественную и количественную структуру ассортимента, работники торговли обязательно должны это учитывать, так как маркетинговые коммуникации определяют степень приверженности к товарному бренду и позволяют обеспечивать стабильный объем продаж. К внутрифирменным, относятся те факторы, которые определяют уровень влияния на ассортиментную политику с позиций розничного торгового предприятия. Данная группа факторов определяется ресурсами предприятия, которые необходимы для формирования и управления ассортиментом, а именно трудовые, материально – технические, товарные, информационные и финансовые. Так, сотрудники торговли должны всегда знать достаточно ли квалифицированного персонала для планирования и организации товарных потоков, соответствует ли торговое оборудование, предназначенное для выкладки и хранения товаров, его потребительским свойствам, достаточно ли средств, для расчета с поставщиками и др. [23].

Таким образом, при реализации такой задачи, как формирование оптимального ассортимента (соответствующего запросам рынка, а также возможностям и целям предприятия) сотрудникам розничного торгового предприятия необходимо комплексно подходить к анализу номенклатуры товаров представленных в продаже.

Вывод по главе.

Ассортиментная политика представляет собой формирование ассортимента продукции в зависимости от потребностей рынка, финансового состояния предприятия и его стратегических целей. Обычно ассортиментная политика преследует долгосрочные цели. Основными задачами ассортиментной политики являются: удовлетворение запросов потребителей, завоевание новых покупателей, оптимизация финансовых результатов предприятия.

Ассортиментная политика предполагает сбор информации о характеристиках сегментов рынков, продукции, предпочтений потребителей, уровня цен, макроэкономических направлений, условий внешнеэкономических связей со странами зарубежья.

Основными задачами ассортиментной политики являются: удовлетворение запросов потребителей, завоевание новых покупателей, оптимизация финансовых результатов предприятия.

Ассортимент – это достаточно большая совокупность товаров, объединенных каким-либо общим признаком (сырье, назначение, производитель и пр.), различающихся друг от друга по другим признакам. Различают промышленный и торговый, простой и сложный, комбинированный и смешанный, развернутый и укрупненный ассортимент товаров.

Разработка ассортиментной политики хозяйствующего субъекта состоит из пяти этапов: управление разработкой ассортиментной политики, формирование ассортимента, прогнозирование продаж, анализ продаж, корректировка прогноза. Под формированием ассортимента следует понимать процесс подбора и установления номенклатуры товаров, соответствующей спросу покупателей и обеспечивающей высокую прибыльность работы торгового предприятия. Контроль в системе управления ассортиментной политикой предприятия предполагает сравнение количественных показателей плана производства и плана продаж с фактически достигнутыми в отчетном периоде показателями.

Для оценки эффективности товарного ассортимента фирмы существуют различные методы, которые можно разделить на количественные и качественные. К количественным методам традиционно относятся, такие методы как оценка основных показателей ассортимента, ABC и XYZ анализ, построение матрицы Бостонской консалтинговой группы и т.д.

2. ОЦЕНКА УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКОЙ КАФЕ «ОЧАГ» (ИП ГРИГОРЯН Р.А.)

2.1 Общая характеристика и анализ финансово-хозяйственной деятельности кафе «Очаг» (ИП Григорян Р.А.)

Кафе «Очаг» – это сеть кафе-шашлычных на территории г. Челябинска.

Организационно-правовая форма – индивидуальный предприниматель (ИП Григорян Р.А.).

Сфера деятельности ИП Григорян Р.А. (кафе «Очаг») – общественное питание.

На сегодняшний момент под вывеской кафе «Очаг» в г. Челябинске открыто 4 точки обслуживания: ул. Черкасская, 15; пр. Победы, 237; ул. Комарова, 86; Троицкий тракт, 61.

ИП Григорян Р.А. зарегистрирован в качестве индивидуального предпринимателя в 2005 году под номером ИНН 745303777590.

Основные виды продукции предприятия представлены: шашлык свиной (корейка); люля-кебаб из курицы; люля-кебаб из говядины; шашлык из семги; соус белый; соус красный; лаваш; лук маринованный; мясо маринованное свиное; фарш куриный маринованный; стейк семги маринованный. Также кафе предлагает посетителям различные алкогольные и безалкогольные напитки, кондитерскую продукцию.

Общая численность работников предприятия – 27 человек, из них 5 – непосредственно работники склада и торгового зала.

Основными документами, регламентирующими хозяйственную деятельность ИП Григорян Р.А., являются ОГРНИП, ИНН; должностные инструкции и др.

Целью деятельности предприятия является извлечение прибыли.

Организационная структура кафе «Очаг» на 1 января 2017 г. представлена на рисунке 2.1.

В администрацию предприятия входит круг лиц, уполномоченных осуществлять оперативное управление; выступать в качестве юридического лица; официально представлять предприятие.

К администрации предприятия относят руководителя предприятия и заместителя директора.

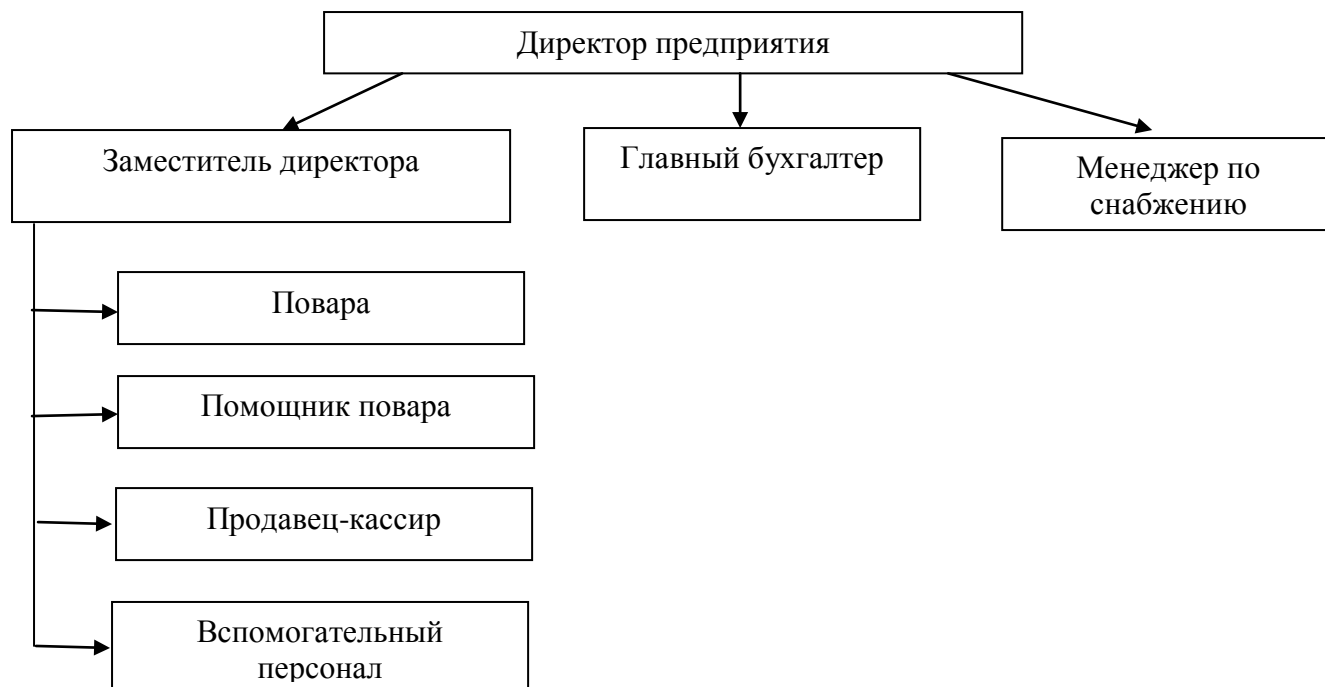


Рисунок 2.1 – Организационная структура кафе «Очаг»

Менеджер по снабжению предприятия выполняет организацию закупок товара по всему торговому ассортименту; определяет объем закупки; обеспечивает максимальную конкурентоспособность цен и условий накупаемую продукцию; контролирует и организует работу с производителями и поставщиками.

К производственному персоналу на предприятии относят поваров, помощников поваров и вспомогательный персонал (уборщиц, посудомойщиков).

ИП Григорян Р.А. (кафе «Очаг») применяет упрощенную систему налогообложения. В рамках использования предприятие является плательщиком следующих налогов и обязательных платежей в бюджетные фонды РФ:

- единого налога, уплачиваемого в связи с применением упрощенной системы налогообложения;

- транспортного налога;
- земельного налога;
- страховых взносов в ПФР, ФСС, ФФОМС.

База для начисления налога, уплачиваемого в связи с применением УСН – «доходы, уменьшенные на величину расходов». Налоговая ставка – 15%.

В качестве налогового агента предприятие уплачивает налог на доходы физических лиц. Бухгалтерский учет осуществляется бухгалтерией в лице главного бухгалтера. Бухгалтерский учет доходов и расходов, а также хозяйственных операций осуществляется в ИП Григорян Р.А. посредством фиксирования в Книге учета доходов и расходов данных о полученных доходах и произведенных затратах в момент их совершения на основании первичной учетной документации позиционным методом. В Книге учета доходов и расходов отражается имущественное положение индивидуального предпринимателя, а также итоги его деятельности за отчетный период. Регистрация фактов хозяйственной деятельности, ведение Книги учета осуществляется на русском языке. Книга учета доходов и расходов предназначена для обобщения, систематизации и накопления данных, содержащихся в принятой к учету первичной учетной документации.

Рассмотрим динамику финансовых результатов кафе «Очаг» (приложение А) в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Динамика финансовых результатов кафе «Очаг», тыс. руб.

Наименование показателя	2014 год	2015 год	2016 год	Темп роста, %;	
				2015 / 2014	2016 / 2015
Доходы	5180	6698	5742	129,30	85,72
Расходы	4980	4569	4126	91,74	90,30
Прибыль от продаж	200	2129	1616	1064,50	75,90
Налог, уплачиваемый в связи с применением упрощенной системы налогообложения (объект «доходы - расходы») – 15%	30	319	242	1063,33	75,86
Чистая прибыль	170	1810	1374	1064,70	75,91

Представим полученные данные графически на рисунке 2.2.

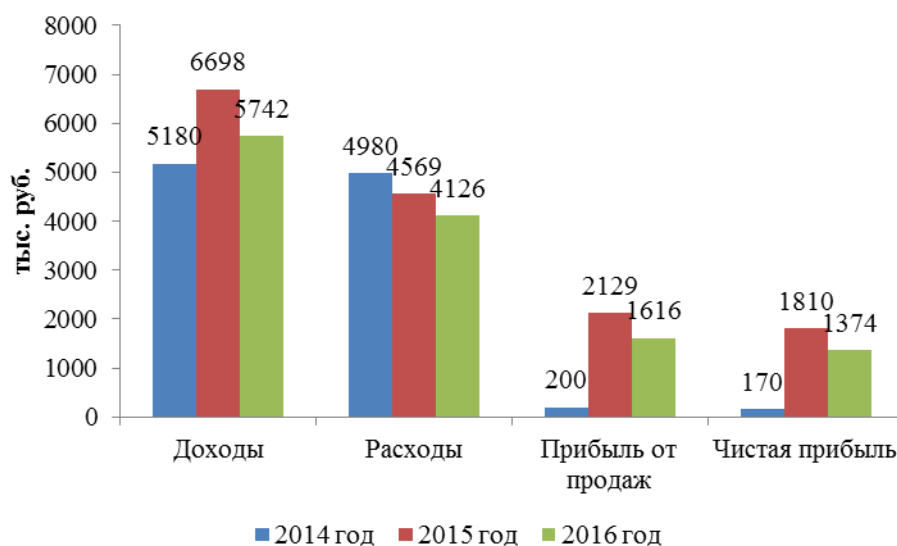


Рисунок 2 – Показатели финансовых результатов кафе «Очаг»

Общая сумма доходов кафе в 2014 г. составила 5180 тыс. руб., в 2015 г. – 6698 тыс. руб. В 2016 г. по сравнению с 2017 г. сокращение выручки от реализации составило 14%. Сокращение выручки от продаж является отрицательным фактором, так как может говорить о снижении объемов клиентов кафе.

Сумма расходов кафе в 2014 г. составила 4980 тыс. руб., в 2015 г. – 4569 тыс. руб., в 2016 г. – 4126 тыс. руб. Снижение суммы расходов предприятия было вызвано снижением объема реализации продукции.

Прибыль от продаж кафе в 2014 г. составила 200 тыс. руб., в 2015 г. – увеличилась до 4569 тыс. руб., в 2016 г. снизилась до 1616 тыс. руб.

Низкий уровень прибыли в 2014 г. был обусловлен высокой суммой затрат, связанной с расширением сети кафе «Очаг» в г. Челябинске. Снижение прибыли в 2016 г. было обусловлено превышением темпов роста расходов над темпами роста доходов кафе.

Сокращение прибыли от продаж привело к снижению суммы чистой прибыли. В 2015 г. она составила 1810 тыс. руб., в 2016 г. – 1374 тыс. руб.

Показатели рентабельности деятельности кафе «Очаг» представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Показатели рентабельности деятельности кафе «Очаг», %

Наименование показателя	2014 год	2015 год	2016 год	Изменение (+/-)	
				2015 / 2014	2016 / 2015
Рентабельность оборота (продаж)	3,86	31,78	28,14	27,92	-3,64
Рентабельность издержек	4,02	46,59	39,16	42,57	-7,43
Общая рентабельность (норма прибыли)	3,28	27,02	23,93	23,74	-3,09

Рассчитано автором самостоятельно по данным приложения А

Представим полученные данные графически на рисунке 2.3.

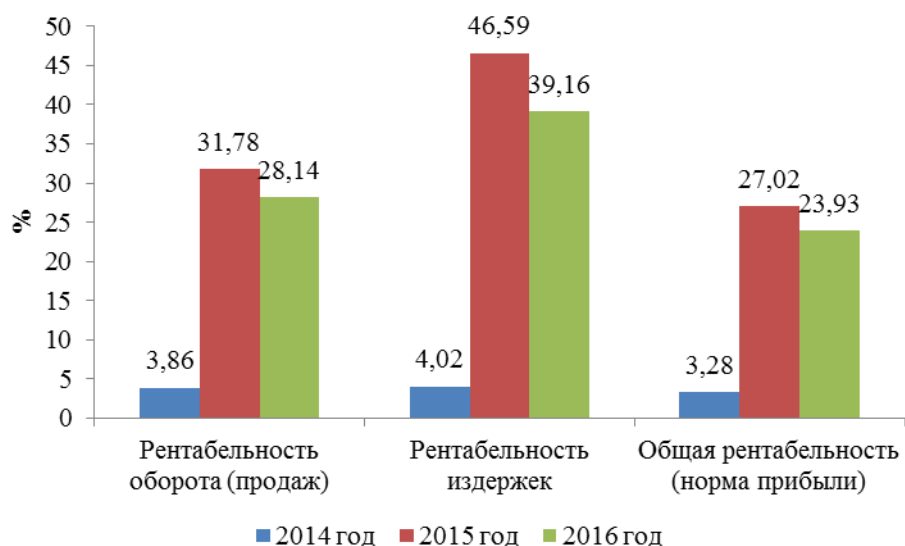


Рисунок 2.3 – Показатели рентабельности кафе «Очаг»

Рентабельность оборота (продаж) представляет собой коэффициент, который показывает удельный вес прибыли от продаж в выручке от продажи товаров и услуг. Снижение рентабельности оборота в 2016 г. по сравнению с 2015 г. составило 3,64%. Это говорит о сокращении доли прибыли в общем объеме реализованной продукции. Коэффициент рентабельности издержек характеризует окупаемость затрат фирмы и о размере прибыли, которое предприятие получает с каждого рубля, затраченного на выпуск и продажи продукции, товаров, услуг. Рентабельность издержек кафе «Очаг» в 2015 г. составила 46,59%, в 2016 г. снизилась до 39,16%. Это говорит о том, что размер прибыли с каждого рубля

реализованной продукции предприятия сократился, что является негативной тенденцией.

Норма прибыли говорит об эффективности производственной и сбытовой деятельности фирмы и характеризует размер чистой прибыли с рубля реализованной продукции. Норма прибыли деятельности кафе «Очаг» в 2015 г. составила 27,02%, в 2016 г. снизился до 23,93%. То есть размер средств, который остается у предприятия после осуществления расходов на производство и реализацию продукции и уплаты налогов сократился.

Таким образом, несмотря на высокие значения показателей, снижение показателей рентабельности говорит о небольшом сокращении эффективности деятельности кафе «Очаг».

Для выяснения причин снижения показателей рентабельности проведем оценку объема продаж по основным ассортиментным группам продукции кафе «Очаг» в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Оценка объема продаж по основным ассортиментным группам продукции кафе «Очаг», тыс. руб.

Наименование показателя	2014 год	2015 год	2016 год	Темп роста, %;	
				2015 / 2014	2016 / 2015
Шашлыки свиной	1752	1869	1745	106,68	93,37
Люля-кебаб из курицы	663	978	702	147,51	71,78
Люля-кебаб из говядины	814	912	841	112,04	92,21
Шашлык из семги	439	656	502	149,43	76,52
Соус белый	25	36	34	144,00	94,44
Соус красный	36	40	35	111,11	87,50
Лаваш	45	47	36	104,44	76,60
Лук маринованный	26	28	25	107,69	89,29
Мясо маринованное свиное	336	440	401	130,95	91,14
Фарш куриный маринованный	245	350	320	142,86	91,43
Стейк семги маринованный	201	302	225	150,25	74,50
Алкогольные напитки	236	340	269	144,07	79,12
Безалкогольные напитки	312	525	478	168,27	91,05
Кондитерская продукция	50	175	129	350,00	73,71
Всего	5180	6698	5742	129,31	85,73

Рассчитано автором на основании данных заместителя директора предприятия

Как мы видим, в 2016 г. по сравнению с 2015 г. падение объемов продаж кафе «Очаг» произошло в разрезе всех видов предлагаемой продукции и товаров,

что может быть вызвано, в первую очередь, снижением числа посетителей организации. Представим полученные данные на рисунке 2.4.

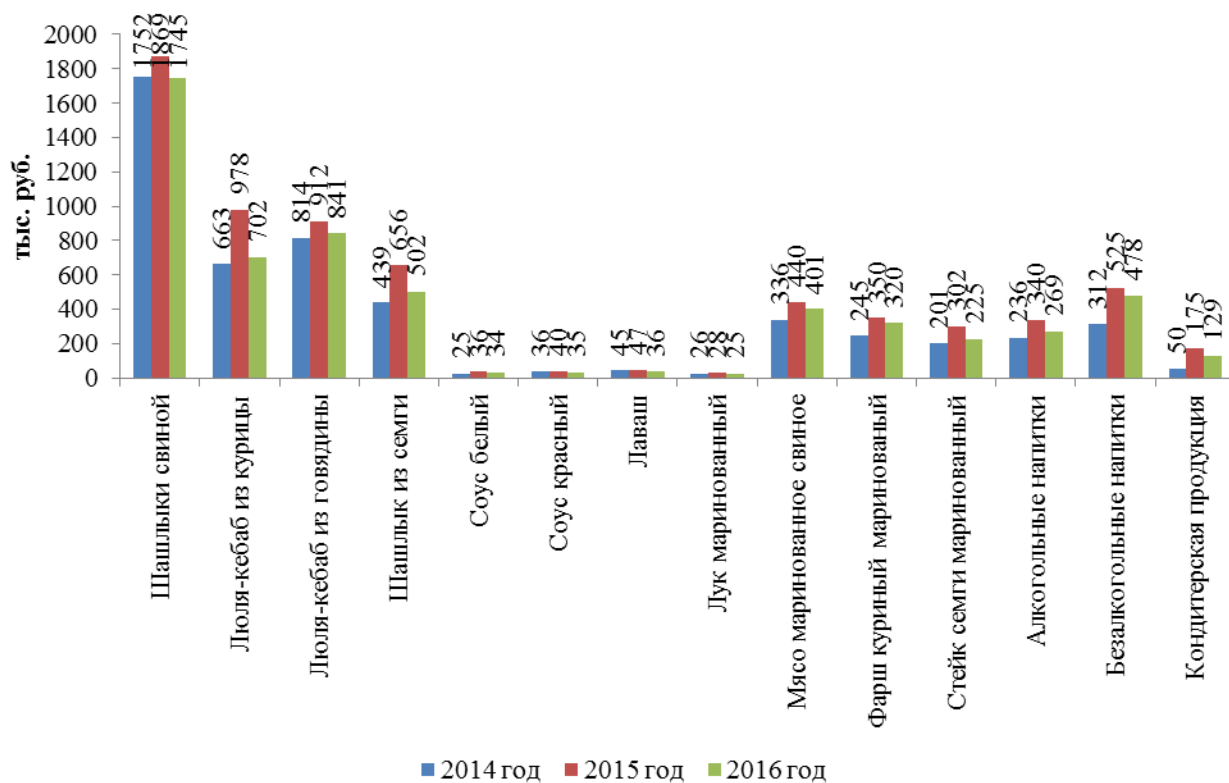


Рисунок 2.4 – Динамика объема продаж по основным ассортиментным группам продукции кафе «Очаг»

Таким образом, обобщая результаты проведенной оценки финансовых показателей деятельности кафе «Очаг», было выявлено снижение итоговых финансовых показателей, снижение показателей рентабельности.

Также был сделан вывод о том, что данное сокращение произошло вследствие падения объема продаж по всем ассортиментным группам продукции и товаров.

В связи с этим для дальнейшего изучения причин сокращения объема продаж необходимо выявить все факторы, оказывающие существенное влияние на кафе «Очаг», для чего проведем диагностику внешней и внутренней среды объекта исследования.

2.2 Анализ внешней и внутренней сред кафе «Очаг» (ИП Григорян Р.А.)

В целях дальнейшего изучения причин сокращения объема продаж кафе «Очаг», проведем диагностику внешней и внутренней сред объекта исследования.

Под внешней средой организации понимаются все условия и факторы, возникающие в окружающей среде, независимо от деятельности конкретной фирмы, но оказывающие или могущие оказать воздействие на ее функционирование и поэтому требующие принятия управленческих решений.

Анализ внешней среды включает изучение влияния тенденций экономического развития правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, культуры и науки, техники и технологий, инфраструктуры и т.п.

Различают микро– и макросреду организации.

Микросреда – та часть внешней среды организации, в которой непосредственно действует организация.

Макросреда включает все те макроэкономические, социальные, юридические, международные и технологические факторы, которые могут влиять на организацию.

Макросреда одинакова для всех работающих в ней организаций.

Проведем PEST-анализ деятельности кафе «Очаг».

PEST -анализ – это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании.

Составляющими макросреды организации являются: экономические факторы; политические факторы; технологические факторы; социальные факторы.

Факторы макросреды, влияющие на деятельность кафе «Очаг» представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Факторы макросреды, влияющие на деятельность кафе «Очаг»

Политические факторы (P)	Экономические факторы (E)
1. Существенных изменений законодательства не ожидается 2. Ограничения в торговле мясными полуфабрикатами из-за вступления РФ в ВТО 3. Отсутствие государственного регулирования конкуренции в отрасли	1. Прогноз снижения роста основных показателей экономики страны 2. Прогноз снижения учетной ставки Банка России 3. Налоговые льготы для поддержки малого и среднего бизнеса
Социальные факторы (S)	Технологические факторы (T)
1. Нехватка квалифицированных кадров 2. Сокращение численности населения трудоспособного возраста 3. Снижение покупательной способности населения	1. Постоянное появление новых технологий заказа продукции общественного питания через Интернет

Составлено автором самостоятельно

Рассмотрим влияние указанных факторов на деятельность кафе «Очаг».

Политические факторы. К главным политическим факторам, рассматриваемым при STEP-анализе, относят:

- законодательство – на предстоящий год каких-либо существенных изменений законодательства в отрасли общественного питания не ожидается;
- регулирование и ограничения международной торговли – к негативно-влияющим фактором на экономику страны в целом можно назвать вступление России в ВТО. По мнению многих экспертов, отечественные производители не выдержат конкуренции с импортными товарами и услугами, которые заполнят российский рынок со вступлением нашей страны в ВТО;
- государственное регулирование конкуренции в отрасли отсутствует.

В целом политико-правовую сферу можно назвать нейтральной по воздействию на кафе «Очаг».

Экономические факторы. К основным экономическим факторам, рассматриваемым при STEP-анализе, относят:

- прогноз экономического роста. По данным РБК Центробанк ухудшил прогноз по ВВП России в 2017 году. В свежем выпуске доклада о денежно-кредитной политике отмечается, что в следующем году российская экономика вырастет на 0,5–1%. В предыдущем докладе, выпущенном в июне, регулятор

указывал, что в следующем году ВВП вырастет на 1,1-1,4%. Как объяснила глава Банка России, этот прогноз «исходит из консервативных предпосылок о низких темпах роста мировой экономики, среднегодовой цене на нефть около \$40 за баррель и сохранении структурных ограничений развития российской экономики». В то же время прогноз по ВВП в 2016 году остался неизменным – падение на 0,3-0,7%. В 2018 году ЦБ ждет роста экономики на 1,5-2%, такой же прогноз дается и на 2019 год. Регулятор отмечает, что темпы прироста экономики после 2017 года увеличатся «в результате восстановления спроса на фоне смягчения денежно-кредитной политики, обусловленного достижением целевых показателей по инфляции». В конце августа ЦБ сообщал, что считает характер восстановления экономики России неустойчивым. В частности, регулятор подчеркивал, что во втором квартале текущего года ВВП сократился на 0,6%. Показатель оказался хуже прогнозов (сокращение на 0,2-0,5%), в ЦБ тогда объяснили это снижением объема экспорта. При этом в своем докладе в пятницу ЦБ улучшил прогноз по ценам на нефть марки Urals в 2016 году. Он составил \$40 вместо ожидавшихся ранее \$38. В 2017-2019 годах цена Urals, как считают в ЦБ, останется на том же уровне – \$40;

- процентные ставки и кредитно-денежная политика – в сентябре 2016 г. Центробанк впервые за длительный период времени снизил ставку рефинансирования до 10%. Действия регулятора связаны с улучшением макроэкономической ситуации и стремлением ускорить восстановление экономики. В 2017 году ставка рефинансирования продолжит снижаться, считают эксперты, что отразится на стоимости кредитов;

- налогообложение и Налоговый Кодекс РФ – негативных изменений в налоговом законодательстве, которые могли бы существенно повлиять на деятельность кафе «Очаг» не ожидается. Кроме того, рассматривается ряд законопроектов, направленных на увеличение налоговых льгот и снижение налоговой нагрузки на малый бизнес в целях стимулирования их дальнейшего развития.

Социальные факторы. К основным экономическим факторам, рассматриваемым при STEP-анализе, относят:

- образование – общая тенденция к снижению уровня образования в стране может привести к нехватке квалифицированных кадров;

- демографические показатели – рост числа людей пенсионного и предпенсионного возраста, сокращение численности населения предположительно вынудит государство к увеличению налогового давления на заработную плату;

- распределение доходов – за период 2014-2016 гг. в связи со сложной экономической обстановкой в стране произошло снижение реальных располагаемых доходов населения, что привело к снижению покупательной способности отрицательно влияющей на все отрасли экономики РФ в целом.

Технологические факторы. Основным технологическим фактором, влияющим на отрасль, является постоянно появление новых технологий и инновационных способов заказа продукции общественного питания через интернет. В таблице 2.5 проведена балльная оценка указанных факторов.

Таблица 2.5 – Результаты PEST-анализа кафе «Очаг»

Фактор		Важность для отрасли (А)	Влияние на организацию (В)	Направленность влияния (С)	Степень влияния на фирму (А x В x С)
Р	Политические – всего, в т.ч.	0,13			
	1. Изменения в законодательстве	0,04	2	1	0,08
	2. Ограничения в торговле из-за вступления в ВТО	0,04	2	1	0,08
	3. Отсутствие государственного регулирования конкуренции в отрасли	0,05	3	1	0,15
Е	Экономические – всего, в т.ч.	0,38			
	4. Прогноз снижения учетной ставки ЦБ	0,10	5	1	0,5
	5. Прогноз снижения роста основных показателей экономики	0,12	6	-1	-0,72

Продолжение таблицы 2.5

Фактор		Важность для отрасли (А)	Влияние на организацию (В)	Направленность влияния (С)	Степень влияния на фирму (А x В x С)
	6. Налоговые льготы для поддержки малого и среднего бизнеса	0,16	6	1	0,96
S	Социальные – всего, в т.ч	0,34			
	7. Нехватка квалифицированных кадров	0,15	6	-1	-0,9
	8. Сокращение численности населения трудоспособного возраста	0,05	4	-1	-0,2
	9. Снижение покупательной способности населения	0,14	6	-1	-0,84
Т	Технологические – всего, в т.ч.	0,15			
	10. Постоянное появление новых технологий	0,15	8	-1	-1,20

Рассчитано автором самостоятельно

Наибольшее влияние на компанию оказывают экономические и социальные факторы. Профиль внешней среды кафе «Очаг» представлен на рисунке 2.5.

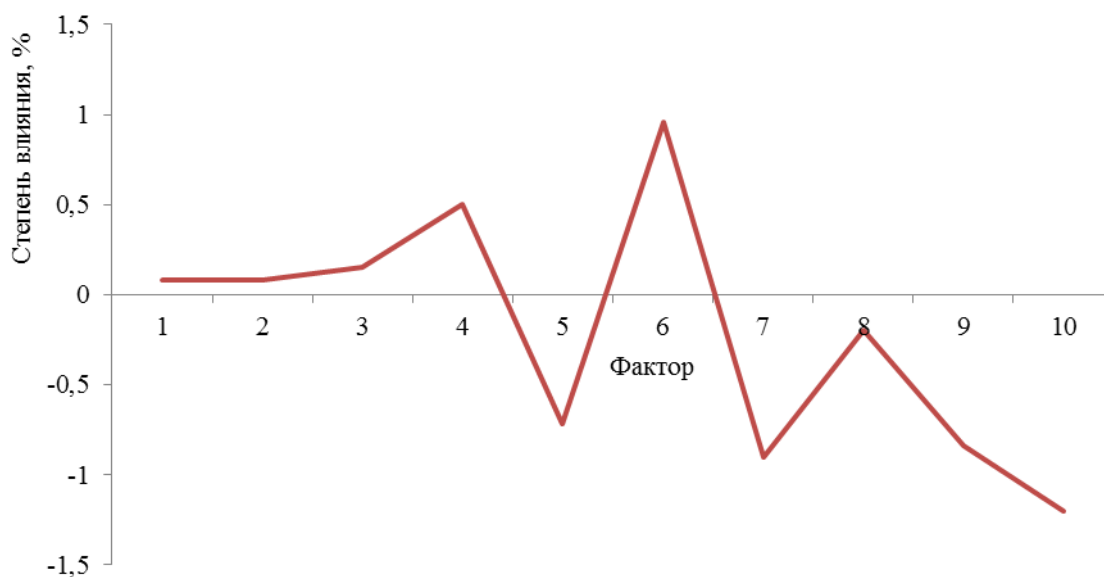


Рисунок 2.5 – Профиль внешней среды кафе «Очаг»

Рассматривая профиль внешней среды кафе «Очаг», можно сделать вывод, что степень влияния как негативных, так и положительных факторов примерно одинаковая.

Проведем оценку конкурентных позиций кафе «Очаг».

На сегодняшний день основными конкурентами предприятия являются крупные кафе-шашлычные г. Челябинска, а именно:

- кафе «Гоара»;
- кафе «Солнце»;
- кафе «Шатер».

Исходные данные для анализа конкурентов кафе «Очаг» балльно-рейтинговым способом представлены в таблице 2.6.

Оценка производится по пятибалльной шкале. Далее баллы умножаются на вес данного параметра. В последний столбец «Итого» ставится максимальное значение получившихся чисел. В строке «Всего» складываем сумму «весов» параметров для каждого предприятия.

Таблица 2.6 – Исходные данные для анализа конкурентов кафе «Очаг»

Критерии сравнения	Вес показателя	Очаг	Конкуренты		
			Гоара	Солнце	Шатер
Месторасположение предприятия	0,1	5	3	4	3
Уровень цен	0,2	5	4	3	3
Ассортимент меню	0,2	3	5	5	4
Дополнительные услуги	0,3	5	5	3	4
Время работы	0,2	5	5	5	5
Всего	1	-	-	-	-

Рассчитано автором самостоятельно

Анализ конкурентов кафе «Очаг» представлен в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Анализ основных конкурентов кафе «Очаг» балльно-рейтинговым способом

Критерии сравнения	Вес показателя	Очаг	Конкуренты		
			Гоара	Солнце	Шатер
Месторасположение предприятия	0,1	0,5	0,3	0,4	0,3

Продолжение таблицы 7

Критерии сравнения	Вес показателя	Очаг	Конкуренты		
			Гоара	Солнце	Шатер
Уровень цен	0,2	1,0	0,8	0,6	0,6
Ассортимент меню	0,2	0,6	1,0	1,0	0,8
Дополнительные услуги	0,3	1,5	1,5	0,9	1,2
Время работы	0,2	1,0	1,0	1,0	1,0
Всего	1	4,6	4,6	3,9	3,9

Рассчитано автором самостоятельно

Таким образом, основными конкурентными преимуществами кафе «Очаг» являются удобное месторасположение, уровень цен. Слабыми сторонами кафе является узкий ассортимент продукции.

Для анализа внутренней среды организации необходимо провести анализ слабых и сильных стратегических позиций предприятия. SNW-анализ (от англ. Strength, Neutral, Weakness) – это анализ сильных, нейтральных и слабых сторон организации. Как показала практика, в ситуации стратегического анализа внутренней среды в качестве нейтральной позиции лучше всего фиксировать среднерыночное состояние для данной конкретной ситуации. SNW-анализ оценивается по 100-бальной шкале. SNW-анализ кафе представлен в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – SNW-анализ кафе «Очаг»

Стратегические позиции и характеристики	Качественная оценка			Желаемый результат	Комментарий
	S	N	W		
1. Общая (корпоративная) стратегия	+			Соответствует желаемому результату	Развита в достаточной степени, об этом свидетельствует многолетний опыт работы на рынке г. Челябинск
2. Организационная структура	+			Соответствует желаемому результату	Является эффективной, функции отделов не дублируются
3. Финансы как общее финансовое положение		+		Увеличение объема продаж	Финансовое положение является устойчивым, однако анализ выявил снижение объема продаж
4. Продукт как конкурентоспособность			+	Ассортимент продукции, отвечающий запросам клиентов	Узкий ассортимент продукции по сравнению с конкурентами

Продолжение таблицы 2.8

Стратегические позиции и характеристики	Качественная оценка			Желаемый результат	Комментарий
	S	N	W		
5. Структура затрат	+			Соответствует желаемому результату	Стандартная для отрасли общественного питания
6. Информационная технология	+			Соответствует желаемому результату	У предприятия есть сайт в сети Интернет, существует возможность дистанционного заказа
7. Способность к реализации на рынке новых продуктов	+			Широкий ассортимент продукции, отвечающий запросам клиентов	Имеются предпосылки для продаж нового вида продукции
8. Способность к лидерству	+			Соответствует желаемому результату	Кафе является одним из наиболее известных и часто посещаемых в г. Челябинске
9. Уровень производства	+			Соответствует желаемому результату	Организован на высоком уровне, все санитарные требования выполняются
10. Уровень маркетинга			+	Эффективно использование маркетинговых инструментов	Низкий, отдельное подразделение занимающееся маркетингом отсутствует
11. Уровень менеджмента	+			Соответствует желаемому результату	Высокий, организационная структура является эффективной
12. Качество персонала	+			Соответствует желаемому результату	Низкая текучесть кадров, грамотная политика управления кадрами
13. Репутация на рынке	+			Соответствует желаемому результату	Кафе является одним из наиболее известных и часто посещаемых в г. Челябинске
14. Отношение с органами власти	+			Соответствует желаемому результату	Проблем или претензий со стороны органов государственной власти нет.
15. Инновации и исследования		+		Соответствует желаемому результату	Имеются предпосылки для организации нового вида продукции
16. Послепродажное обслуживание	+			Соответствует желаемому результату	Отсутствует в связи со спецификой услуг общественного питания
17. Корпоративная культура		+		Есть возможности для улучшения	Кодекс корпоративного поведения отсутствует, применяются общие правила общения с клиентами в кафе

Составлено автором по данным заместителя директора

В целом, можно сделать вывод о том, что картина внутренней среды кафе «Очаг» благоприятная. У компании существует потенциал к развитию и совершенствованию.

SWOT-анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз кафе «Очаг» представлен в таблице 2.9. SWOT-анализ эффективен при осуществлении начальной оценки текущей ситуации, однако он не может заменить выработку стратегии или качественный анализ динамики.

Таблица 2.9 – SWOT-анализ кафе «Очаг»

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Опыт работы на рынке 2. Долговременные контракты с поставщиками 3. Известность в г. Челябинске 4. Широкая филиальная сеть	1. Узкий ассортимент продукции 2. Отсутствие инструментов стимулирования сбыта 3. Низкая эффективность системы мотивации персонала 4. Отсутствие мониторинга рыночной ситуации
Возможности	Угрозы
1. Увеличение спроса среди новых клиентов 2. Улучшение благосостояния клиентов 3. Появление новых клиентов 4. Уход конкурентов с рынка	1. Нестабильность национальной валюты 2. Инфляционные процессы 3. Увеличение налоговой нагрузки на малые предприятия 4. Обострение конкуренции

Составлено автором по данным заместителя директора

Опыт работы на рынке, известность и широкая филиальная сеть кафе «Очаг» наряду с контрактами с проверенными поставщиками рассматриваются как сильные стороны предприятия. Матрица возможностей представлена в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Матрица возможностей и угроз кафе «Очаг»

Стороны	Возможности	Угрозы
Сильные стороны		
1. Опыт работы на рынке	Появление новых клиентов	Нестабильность национальной валюты
2. Долговременные контракты с поставщиками	Улучшение благосостояния клиентов	Инфляционные процессы
3. Известность в г. Челябинске	Появление новых клиентов	Обострение конкуренции
4. Широкая филиальная сеть	Появление новых клиентов	Увеличение налоговой нагрузки на малые предприятия

Продолжение таблицы 2.10

Стороны	Возможности	Угрозы
Слабые стороны		
1. Узкий ассортимент продукции	Увеличение спроса среди новых клиентов	Нестабильность национальной валюты
2. Отсутствие инструментов стимулирования сбыта	Уход конкурентов с рынка	Увеличение налоговой нагрузки на малые предприятия
3. Низкая эффективность системы мотивации персонала	Уход конкурентов с рынка	Увеличение налоговой нагрузки на малые предприятия
5. Отсутствие мониторинга рыночной ситуации	Улучшение благосостояния клиентов	Обострение конкуренции

Составлено автором самостоятельно

Если рассматривать поле «Слабость и возможности», то стратегия должна быть направлена на уменьшение влияния слабых сторон на возможности кафе. В данном случае необходимо, чтобы клиенты, пришедшие в кафе, могли получить ту продукцию, которые им нужны, а если этого не происходит, то продавцы, должны предложить грамотную замену. Маркетинг также является слабой стороной предприятия, исходя из этого, не всегда, получается, своевременно выявлять изменения окружающей среды и адекватно реагировать на них. Ответственная работа грамотного персонала может уменьшить недостатки, вызванные слабой маркетинговой работой.

Если рассматривать поле «Угрозы и слабости», то возникает необходимость выработки такой стратегии, которая позволила бы предприятию устранить слабые стороны. Проведем количественную оценку сильных и слабых сторон, угроз и возможностей кафе «Очаг» в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Количественная оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды кафе «Очаг»

Наименование	Сильные стороны					Слабые стороны					
	1	2	3	4	Итого	1	2	3	4	Итого	
Угрозы	1	5	5	4	4	18	5	4	4	4	20
	2	4	3	2	3	12	4	3	2	1	10
	3	4	4	5	4	17	4	5	3	4	16
	4	5	5	5	5	20	4	4	5	3	16
	Итого	18	17	16	16	67	17	16	14	12	63

Продолжение таблицы 2.11

Наименование		Сильные стороны					Слабые стороны				
		1	2	3	4	Итого	1	2	3	4	Итого
Возможности	1	3	5	2	5	15	3	2	1	5	11
	2	5	5	4	4	18	5	4	4	4	17
	3	5	5	5	5	20	4	3	2	1	20
	4	4	3	5	2	14	4	4	3	4	15
Итого		17	18	16	16	67	16	13	10	14	63

Составлено автором по данным заместителя директора

SWOT-анализ, количественная оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды представлены в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – SWOT-анализ, количественная оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды кафе «Очаг»

Наименование показателя	Баллы	Наименование показателя	Баллы
Сильные стороны:		Слабые стороны:	
S1. Опыт работы на рынке	18	W1. Узкий ассортимент продукции	21
S2. Долговременные контракты с поставщиками	12	W2. Отсутствие инструментов стимулирования сбыта	10
S3. Известность в г. Челябинске	17	W3. Низкая эффективность системы мотивации персонала	16
S4. Широкая филиальная сеть	20	W4. Отсутствие мониторинга рыночной ситуации	16
Возможности:		Угрозы:	
O1. Увеличение спроса среди клиентов	15	T1. Нестабильность валюты	11
O2. Улучшение благосостояния клиентов	18	T2. Инфляционные процессы	17
O3. Появление новых клиентов	20	T3. Увеличение налоговой нагрузки на малые предприятия	20
O4. Уход конкурентов с рынка	14	T4. Обострение конкуренции	15

Составлено автором самостоятельно

Формирование проблемного поля представлено в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Формирование проблемного поля в рамках SWOT-анализа

Характеристики SWOT		Сильные стороны				Слабые стороны					
		S1 (18)	S2 (17)	S3 (16)	S4 (16)	W1 (17)	W2 (16)	W3 (14)	W4 (12)		
Угрозы	T1 (18)	Увеличение продаж за счет расширения ассортимента (51)				Внедрение системы мотивации персонала (30)		Внедрение инструментов стимулирования сбыта (30)		Маркетинговые мероприятия (12)	
	T2 (12)										
	T3 (17)										
	T4 (20)										

Продолжение таблицы 2.13

Характеристики SWOT		Сильные стороны				Слабые стороны			
		S1 (18)	S2 (17)	S3 (16)	S4 (16)	W1 (17)	W2 (16)	W3 (14)	W4 (12)
Возможности	O1 (15)	Увеличение продаж за счет расширения ассортимента (51)			Внедрение системы мотивации персонала (30)	Внедрение инструментов стимулирования сбыта (30)			Проведение маркетинговых мероприятий (12)
	O2 (18)								
	O3 (20)								
	O4 (14)								

Количественная оценка проблемы складывается как сумма экспертных оценок комбинаций сильных и слабых сторон с угрозами и возможностями, перекрываемых данной проблемой.

Количественная оценка проблем кафе представлена в таблице 2.14.

Сумма баллов определяется на основании проведенной количественной оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей.

Рейтинг проблемы определяется на основании ранжирования суммы баллов.

Таблица 2.14 – Количественная оценка проблем предприятия кафе «Очаг»

Проблема	Решение	Сумма баллов	Рейтинг
Узкий ассортимент продукции	Увеличение продаж за счет расширения ассортимента	51	1
Отсутствие инструментов стимулирования сбыта	Внедрение инструментов стимулирования сбыта	33	2
Низкая эффективность системы мотивации персонала	Внедрение системы мотивации персонала	30	3
Отсутствие мониторинга и анализ конкурентов на рынке	Проведение маркетинговых мероприятий	12	4

Таким образом, по результатам оценки PEST-анализа кафе «Очаг», можно сделать вывод, что степень влияния как негативных, так и положительных факторов примерно одинаковая. Сравнение кафе с основными конкурентами показала, что основными конкурентными преимуществами кафе «Очаг» являются удобное месторасположение, уровень цен. Слабыми сторонами кафе является узкий ассортимент продукции. SNW-анализ показал, что картина внутренней среды кафе «Очаг» благоприятная. У компании существует потенциал к развитию

и совершенствованию. SWOT-анализ показал, что опыт работы на рынке, известность и широкая филиальная сеть кафе «Очаг» наряду с контрактами с проверенными поставщиками рассматриваются как сильные стороны предприятия. Слабыми сторонами кафе являются узкий ассортимент продукции и отсутствие инструментов стимулирования сбыта.

Как мы видим, анализ внешней и внутренней сред кафе «Очаг» в качестве одной из главных проблем компании выявил наличие узкого ассортимента по сравнению с конкурентами. В связи с этим проведем оценку существующей ассортиментной политики кафе «Очаг» (ИП Григорян Р.А.).

2.3 Оценка существующей ассортиментной политики кафе «Очаг» (ИП Григорян Р.А.)

В целях оценки существующей ассортиментной политики кафе «Очаг» рассмотрим ассортимент продукции с основными ценами в таблице 2.15.

Таблица 2.15 – Ассортимент продукции кафе «Очаг»

Название блюда	Количество	Цена, руб.
Шашлыки свиной	100 гр.	89
Люля-кебаб из курицы	100 гр.	80
Люля-кебаб из говядины	100 гр.	95
Шашлык из семги	100 гр.	160
Соус белый	1 шт.	30
Соус красный	1 шт.	30
Лаваш	1 шт.	20
Лук маринованный	100 гр.	20
Мясо маринованное свиное	100 гр.	44
Фарш куриный маринованный	100 гр.	30
Стейк семги маринованный	100 гр.	110
Алкогольные напитки	1 бут.	100
Безалкогольные напитки	1 уп.	100
Кондитерская продукция	100 гр.	50

Составлено автором по данным заместителя директора

Далее проведем оценку основных показателей ассортимента кафе «Очаг» в соответствии с формулами, представленными в первой главе данного исследования.

Исходные данные для анализа ассортимента кафе «Очаг» представлены в таблице 2.16.

Таблица 2.16 – Исходные данные для анализа ассортимента кафе «Очаг» на 1 января 2017 г.

Наименование показателя	Значение показателя
Количество групп товаров на момент определения	14
Общее количество групп товаров	14
Фактическое количество видов товаров на момент обследования (проверки), ед.;	19
Количество видов, предусмотренное ассортиментным перечнем, договором поставки, стандартами и пр.	26
Фактическое количество разновидностей товаров на момент проверки	10
Количество разновидностей товаров, предусмотренное ассортиментным перечнем, условиями договора, прейскурантами	26
Количество новых разновидностей товаров, появившихся в момент проверки	1
Среднее количество разновидностей	10

Составлено автором по данным заместителя директора

Результаты расчета показателей ассортимента кафе «Очаг» представлены в таблице 2.17.

Таблица 2.17 – Показатели ассортимента кафе «Очаг»

Наименование показателя	Значение показателя
Широта ассортимента	1,00
Полнота ассортимента	0,73
Глубина ассортимента	0,38
Устойчивость ассортимента	0,84
Коэффициент новизны	0,01

На момент проведения анализа ассортимент кафе «Очаг» был представлен четырнадцатью товарными группами из четырнадцати запланированных, то есть ассортимент предприятия выполнен на 100%. Представим полученные данные графически на рисунке 2.7.

Показатель полноты ассортимента составил 0,73, то есть фактическое наличие блюд соответствовало разработанному ассортиментному перечню только на 73%. Показатель глубины ассортимента составил 0,38, что говорит о том, что число разновидностей товаров по каждому наименованию выполнено на 38%

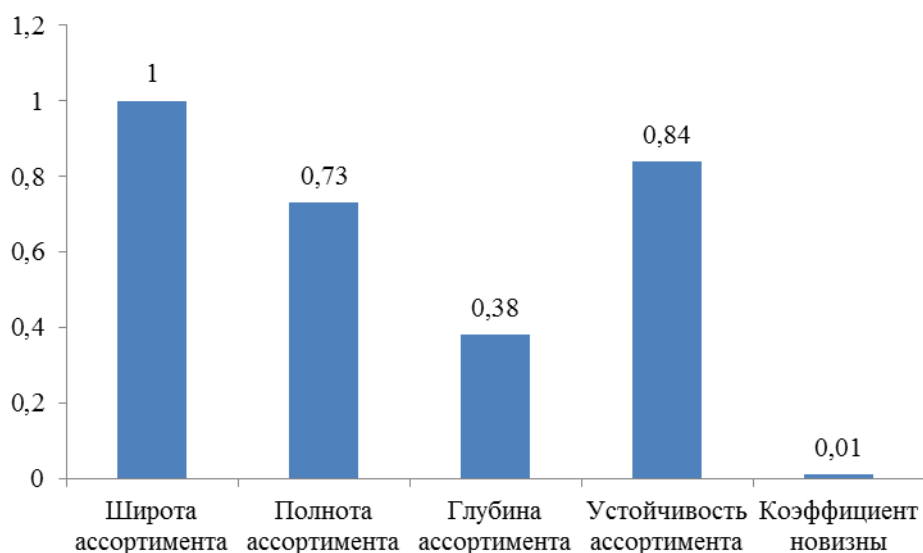


Рисунок 2.7 – Показатели формирования ассортимента кафе «Очаг»

Коэффициент устойчивости ассортимента составил 0,84, что положительно характеризует постоянное наличие товара соответствующего вида (разновидности) в продаже. Коэффициент новизны характеризует степень обновления ассортимента, появление новых изделий. Данный показатель составил 0,1%. То кафе давно не обновляло ассортимент предлагаемой продукции.

Таким образом, ассортимент кафе «Очаг» на момент проверки был представлен не полностью и нуждается в обновлении.

Далее проведем ABC-анализ ассортимент кафе «Очаг»

ABC-анализ запасов кафе «Очаг» за 2016 г. представлен в таблице 2.18.

Таблица 2.18 – ABC-анализ запасов кафе «Очаг» за 2016 г.

Группа товарных запасов	Сумма, тыс. руб.	Доля в порядке убывания, %	Доля накопительным итогом, %	Группа
Шашлыки свиной	1745	30,39	30,39	А
Люля-кебаб из говядины	841	14,65	45,04	
Люля-кебаб из курицы	702	12,23	57,27	
Шашлык из семги	502	8,74	66,01	
Безалкогольные напитки	478	8,32	74,33	
Мясо маринованное свиное	401	6,98	81,31	В
Фарш куриный маринованный	320	5,57	86,88	
Алкогольные напитки	269	4,68	91,56	

Продолжение таблицы 2.18

Группа товарных запасов	Сумма, тыс. руб.	Доля в порядке убывания, %	Доля накопительным итогом, %	Группа
Стейк семги маринованный	225	3,92	95,45	С
Кондитерская продукция	129	2,25	97,73	
Лаваш	36	0,63	98,36	
Соус красный	35	0,61	98,97	
Соус белый	34	0,59	99,56	
Лук маринованный	25	0,44	100,00	
Всего	5742	100,00	-	

Составлено автором по данным заместителя директора

Анализируя данные, представленные в таблицах, можно сделать вывод, что основную долю товарных запасов обеспечивают следующие товары: шашлык свиной, люля-кебаб в ассортименте, шашлык из семги, безалкогольные напитки.

Данные виды товаров относятся к группе А.

К группе В относятся мясо маринованное свиное, фарш куриный маринованный, алкогольные напитки. К группе С относятся стейк семги маринованный, кондитерская продукция, лаваш, соусы белый и красный, лук маринованный.

Для более детального и глубокого анализа запасов кафе «Очаг» дополним ABC-анализ XYZ-анализом.

Результаты XYZ-анализа представлены в таблице 2.18. По итогам XYZ-анализа ассортимента, наибольшей стабильностью спроса в кафе «Очаг» характеризуются большая часть продукции (группа X).

В группу Y, которая обеспечивает среднюю стабильность спроса, попала люля-кебаб из говядины. Наименьшей стабильностью спроса характеризуется группа готовой продукции Z, к которой относятся шашлык свиной.

Таблица 2.18 – XYZ-анализ запасов кафе «Очаг» за 2016 год

Группа	Сумма, тыс. руб. (x)	Среднее значение (x _{ср}) (всего / 14)	(x – x _{ср})	(x – x _{ср}) ²	$\sigma = \sqrt{\frac{(x - x_{ср})^2}{100}}$	Коэффициент вариации $V = \frac{\sigma}{x_{ср}} \times 100$	Критерий	Группа
Шашлыки свиной	1745	410	1335	1782225	133,5	32,56	от 20%	Z
Люля-кебаб из говядины	841	410	431	185761	43,1	10,51	от 10% до 20%	Y
Люля-кебаб из курицы	702	410	292	85264	29,2	7,12	От 0% до 10%	X
Шашлык из семги	502	410	92	8464	9,2	2,24	От 0% до 10%	X
Безалкогольные напитки	478	410	68	4624	6,8	1,66	От 0% до 10%	X
Мясо маринованное свиное	401	410	-9	81	0,9	0,22	От 0% до 10%	X
Фарш куриный маринованный	320	410	-90	8100	9	2,20	От 0% до 10%	X
Алкогольные напитки	269	410	-141	19881	14,1	3,44	От 0% до 10%	X
Стейк семги маринованный	225	410	-185	34225	18,5	4,51	От 0% до 10%	X
Кондитерская продукция	129	410	-281	78961	28,1	6,85	От 0% до 10%	X
Лаваш	36	410	-374	139876	37,4	9,12	От 0% до 10%	X
Соус красный	35	410	-375	140625	37,5	9,15	От 0% до 10%	X
Соус белый	34	410	-376	141376	37,6	9,17	От 0% до 10%	X
Лук маринованный	25	410	-385	148225	38,5	9,39	От 0% до 10%	X
Всего	5742	-	-					

Таким образом, оценка существующей ассортиментной политики кафе «Очаг» показала, что основными проблемами формирования ассортимента является то, что компания давно не обновляла существующий ассортимент продукции, а также наличие у предприятия товаров с плохо прогнозируемым спросом.

Вывод по главе.

Кафе «Очаг» – это сеть кафе-шашлычных на территории г. Челябинска. На сегодняшний момент под вывеской кафе «Очаг» в г. Челябинске открыто 4 точки обслуживания: ул. Черкасская, 15; пр. Победы, 237; ул. Комарова, 86; Троицкий тракт, 61. В результате проведенной оценки финансовых показателей деятельности кафе «Очаг», было выявлено снижение итоговых финансовых показателей, снижение показателей рентабельности. Также был сделан вывод о том, что данное сокращение произошло вследствие падения объема продаж по всем ассортиментным группам продукции и товаров.

По результатам оценки PEST-анализа кафе «Очаг», можно сделать вывод, что степень влияния как негативных, так и положительных факторов примерно одинаковая. Сравнение кафе с основными конкурентами показала, что основными конкурентными преимуществами кафе «Очаг» являются удобное месторасположение, уровень цен. Слабыми сторонами кафе является узкий ассортимент продукции. SWOT-анализ показал, что опыт работы на рынке, известность и широкая филиальная сеть кафе «Очаг» наряду с контрактами с поставщиками рассматриваются как сильные стороны предприятия. Слабыми сторонами кафе являются узкий ассортимент продукции и отсутствие инструментов стимулирования сбыта.

На момент проведения анализа ассортимент кафе «Очаг» был представлен четырнадцатью товарными группами из четырнадцати запланированных, то есть ассортимент предприятия выполнен на 100%. Показатель полноты ассортимента составил 0,73, то есть фактическое наличие блюд соответствовало разработанному ассортиментному перечню только на 73%. Показатель глубины ассортимента составил 0,38, что говорит о том, что число разновидностей товаров

по каждому наименованию выполнено на 38%. Коэффициент устойчивости ассортимента составил 0,84, что положительно характеризует постоянное наличие товара соответствующего вида (разновидности) в продаже. Коэффициент новизны характеризует степень обновления ассортимента, появление новых изделий. Данный показатель составил 0,1%. То кафе давно не обновляло ассортимент предлагаемой продукции. Основную долю товарных запасов обеспечивают следующие товары: шашлык свиной, люля-кебаб в ассортименте, шашлык из семги, безалкогольные напитки. Данные виды товаров относятся к группе А. К группе В относятся мясо маринованное свиное, фарш куриный маринованный, алкогольные напитки. К группе С относятся стейк семги маринованный, кондитерская продукция, лаваш, соусы белый и красный, лук маринованный. В группу Y, которая обеспечивает среднюю стабильность спроса, попала люля-кебаб из говядины. Наименьшей стабильностью спроса характеризуется группа готовой продукции Z, к которой относятся шашлык свиной.

В целом оценка существующей ассортиментной политики кафе «Очаг» показала, что основными проблемами формирования ассортимента является то, что компания давно не обновляла существующий ассортимент, а также наличие товаров с плохо прогнозируемым спросом.

3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ КАФЕ «ОЧАГ» (ИП ГРИГОРЯН Р.А.)

3.1 Обоснование рекомендаций по совершенствованию ассортиментной политики кафе

Проведенная оценка финансовых показателей деятельности кафе «Очаг», выявила снижение итоговых финансовых показателей, снижение показателей рентабельности. Также был сделан вывод о том, что данное сокращение произошло вследствие падения объема продаж по всем ассортиментным группам продукции и товаров.

Результаты оценки существующей ассортиментной политики кафе «Очаг» показали, что основными проблемами формирования ассортимента являются:

- компания давно не обновляла существующий ассортимент продукции. Коэффициент новизны характеризует степень обновления ассортимента, появление новых изделий. Данный показатель составил 0,1%. То есть кафе давно не обновляло ассортимент предлагаемой продукции.

- наличие у предприятия товаров с плохо прогнозируемым спросом. Основную долю товарных запасов обеспечивают следующие товары: шашлык свиной, люля-кебаб в ассортименте, шашлык из семги, безалкогольные напитки. Наименьшей стабильностью спроса характеризуется группа готовой продукции Z, к которой относятся шашлык свиной.

Анализ внешней и внутренней сред кафе «Очаг» в качестве одной из главных проблем компании выявил наличие узкого ассортимента по сравнению с конкурентами.

В связи с этим в целях увеличения объема продаж и совершенствования ассортиментной политики кафе «Очаг» рекомендуется:

- расширение ассортимента блюд за счет внедрения новых позиций;
- внедрение инструментов стимулирования сбыта для товаров-лидеров обладающих низкой стабильностью спроса (шашлык свиной).

Сформулируем дерево целей на рисунке 3.1.



Рисунок 3.1 – Дерево целей совершенствования ассортиментной политики кафе «Очаг»

Таким образом, главной целью внедрения рекомендаций является увеличение объемов продаж кафе «Очаг».

Данная цель может быть достигнута посредством использования инструментов стимулирования сбыта (ценовых акций) на ассортиментную группу – шашлык свиной, а также посредством расширения ассортимента блюд, что приведет к росту объема продаж у существующих клиентов и привлечению новых клиентов. Далее проведем планирование рекомендаций по совершенствованию ассортиментной политики кафе «Очаг».

3.2 Разработка рекомендаций по совершенствованию ассортиментной политики кафе «Очаг»

В целях разработки рекомендаций по совершенствованию ассортиментной политики кафе «Очаг» рассмотрим подробнее мероприятия, представленные в дереве целей на рисунке 3.1.

В целях выявления потребностей потребителей в расширении меню был проведен опрос клиентов в разных филиалах кафе по г. Челябинску посредством устного опроса и заполнения анкеты, представленной в Приложении Б.

Посетителям были заданы следующие вопросы:

- как часто вы посещаете наше кафе;
- устраивает ли Вас ассортимент нашего кафе;
- хотели бы увидеть новые блюда в нашем меню;
- какие новые блюда Вы бы хотели увидеть в нашем меню.

Опрос проводился 1 января по 31 марта 2017 г. Всего было опрошено 100 человек.

Распределение ответов на вопрос «Как часто вы посещаете наше кафе?» представлено на рисунке 3.2.

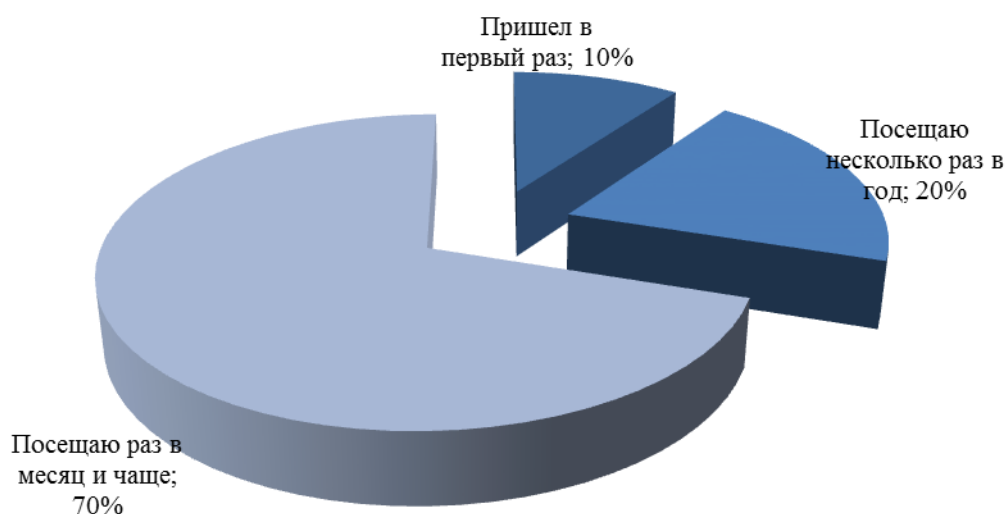


Рисунок 3.2 – Распределение ответов на вопрос «Как часто вы посещаете наше кафе?»

Результаты ответов на вопрос «Как часто вы посещаете наше кафе?» показало, что большинство опрошенных посетителей сети кафе являются постоянными клиентами, которые приобретают предоставляемые кафе «Очаг» услуги общественного питания раз месяц и чаще.

Распределение ответов на вопрос «Устраивает ли Вас ассортимент нашего кафе?» представлены на рисунке 3.3.

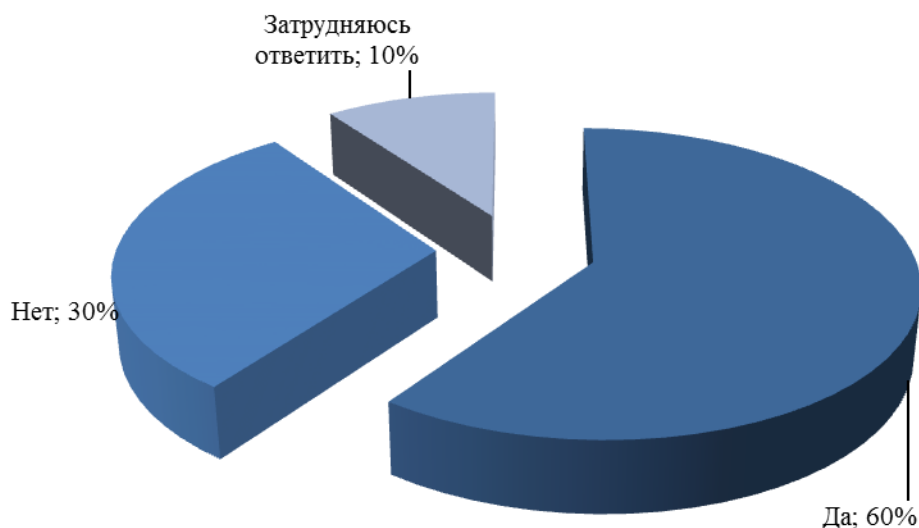


Рисунок 3.3 – Распределение ответов на вопрос «Устраивает ли Вас ассортимент нашего кафе?»

Результаты опроса удовлетворенности посетителей ассортиментом кафе «Очаг» показали, что большая часть клиентов довольна меню (60%), однако значительная часть посетителей хотели бы попробовать новые блюда.

Данной категории посетителей был задан вопрос «Какие новые блюда Вы бы хотели увидеть в нашем меню?» и предложены варианты ответов на выбор, а именно «Закуски», «Салаты», «Выпечка», «Первые блюда».

Большая часть опрошенных (65%) указала, что хотела бы разнообразить меню кафе «Очаг» легкими салатами, основанными на овощном компоненте, что прекрасно дополнило бы мясные блюда, являющиеся основным видом блюд в рассматриваемом предприятии (рисунок 3.4).

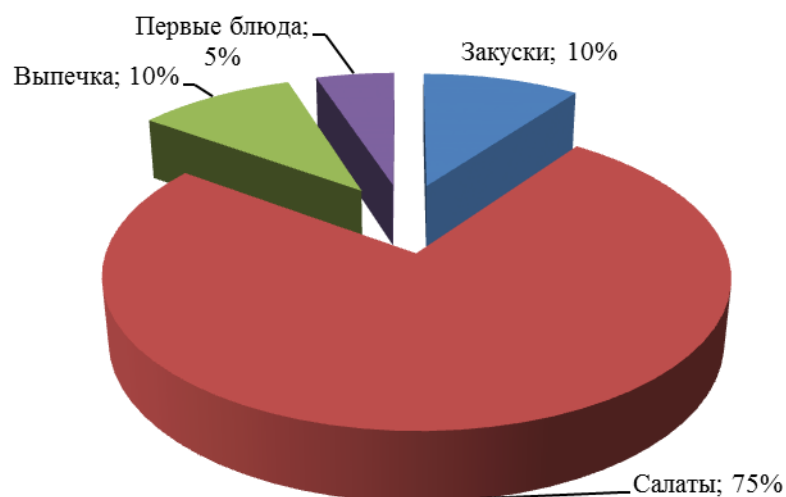


Рисунок 3.4 – Распределение ответов на вопрос «Какие новые блюда Вы бы хотели увидеть в нашем меню?»

Таким образом, в соответствии опросом посетителей кафе «Очаг» рекомендуется расширить существующий ассортимент блюд путем добавления туда овощных салатов.

Далее для выполнения выбранных целей исследуемому предприятию рекомендуется осуществить разработку проекта нового меню с выбором новых блюд, отражающих предпочтения посетителей.

В качестве новых блюд повара кафе предложили такие овощные салаты как «Греческий», «Цезарь» и «Овощной», являющиеся наиболее популярными во всем мире, относящиеся к средней ценовой категории и не предоставляющие сложности в приготовлении.

Перечень новых блюд и их состав представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Внедрение новых блюд в ассортимент меню кафе «Очаг»

Наименование блюда	Ингредиенты
Салат «Греческий»	Помидоры, огурцы, перец, маслины, сыр «Брынза», уксус бальзамический, орегано
Салат «Цезарь»	Салат листовой, филе куриное, гренки, сыр «Пармезан», соус «Цезарь»
Салат «Овощной»	Помидоры, огурцы, перец сладкий, салат листовой, майонез, зелень.

На данные новые виды блюд были разработаны технологические карты, представленные в Приложении В. Согласно ГОСТ 31987-2012 технологическая карта на продукцию общественного питания – документ, содержащий рецептуру и описание технологического процесса изготовления продукции, оформления и подачи блюда (изделия).

Количество необходимого сырья для производства блюд согласно технологическим картам представлено в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Количество необходимого сырья для производства блюд

Наименование блюда	Ингредиенты	Количество для приготовления 1 блюда
Салат «Греческий»	Помидоры	50
	Огурцы	50
	перец	50
	маслины	20
	сыр «Брынза»	50
	уксус бальзамический	10
	орегано	10
Выход блюда – всего, г		240
Салат «Цезарь»	Салат листовой	50
	филе куриное	100
	гренки	50
	сыр «Пармезан»	20
	соус «Цезарь»	10
Выход блюда – всего, г		230
Салат «Овощной»	Помидоры	30
	Огурцы	30
	перец сладкий	30
	салат листовой	30
	майонез	20
	зелень	10
Выход блюда – всего, г		150

Расчет себестоимости каждого блюда представлен в Приложении Г.

Расчет модели ценообразования представлен в таблице 3.3. В отпускную цену блюда включаются: стоимость производства, торговая надбавка.

Таблица 3.3 – Расчет отпускной цены по внедряемым блюдам

Наименование блюда	Себестоимость производства, руб.	Торговая надбавка		Отпускная цена, руб.
		%	руб.	
Салат «Греческий»	40,8	40	16,32	57,12
Салат «Цезарь»	75,35	40	28,57	103,92
Салат «Овощной»	78,9	40	31,56	110,46

Разработка нового меню представлена в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Новое меню

Название блюда	новое меню	
	Количество	Цена, руб.
Шашлыки свиной	100 гр.	89
Люля-кебаб из курицы	100 гр.	80
Люля-кебаб из говядины	100 гр.	95
Шашлык из семги	100 гр.	160
Соус белый	1 шт.	30
Соус красный	1 шт.	30
Лаваш	1 шт.	20
Лук маринованный	100 гр.	20
Мясо маринованное свиное	100 гр.	44
Фарш куриный маринованный	100 гр.	30
Стейк семги маринованный	100 гр.	110
Алкогольные напитки	1 бут.	100
Безалкогольные напитки	1 уп.	100
Кондитерская продукция	100 гр.	50
Салат «Греческий»	240 гр.	57
Салат «Цезарь»	230 гр.	109
Салат «Овощной»	150 гр.	110

Произведем расчет затрат на производство продукции в таблице 3.5.

По данным заместителя директора предполагаемый объем продаж по всем подразделениям сети кафе в г. Челябинске составит 2 000 блюд за 7 оставшихся месяцев 2017 г. после начала реализации мероприятий.

Таблица 3.5 – Расчет затрат на производство продукции

Наименование блюда	Объем продаж за год, шт.	Себестоимость единицы, руб.	Затраты, руб.
Салат «Греческий»	10 000	40,8	408 000
Салат «Цезарь»	10 000	77,75	777 500
Салат «Овощной»	10 000	75,35	753 500
Всего	30 000	-	1 939 000

Себестоимость реализованной продукции составит 1 939 тыс. руб.

Рассмотрим предполагаемый объем продаж внедряемых блюд в ассортимент кафе «Очаг» в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Расчет объема реализации внедряемых блюд

Наименование блюда	Объем продаж за год, шт.	Отпускная цена, руб.	Выручка от реализации, руб.
Салат «Греческий»	10 000	57,12	571 200

Продолжение таблицы 3.6

Наименование блюда	Объем продаж за год, шт.	Отпускная цена, руб.	Выручка от реализации, руб.
Салат «Цезарь»	10 000	103,92	1 039 200
Салат «Овощной»	10 000	110,46	1 104 600
Всего	-	-	2 715 000

Предполагаемый объем продаж составит 2 715 тыс. руб.

2. В качестве второго мероприятия предприятию рекомендуется внедрение скидок на шашлык свиной при покупке от 1 кг в размере 5%.

В структуре цены основные элементы – себестоимость и прибыль – могут быть достаточно точно рассчитаны на планируемый период, в то время как изменение предпочтений и вкусов потребителей достаточно сложно поддается прогнозированию.

Широко распространенным в ценовой борьбе за потребителя является применение различных скидок с цен, что должно найти отражение при формировании ценовой политики предприятия, ее стратегии и тактики.

В наиболее общем виде ценовая скидка представляет собой снижение цены продавцом с учетом складывающейся рыночной конъюнктуры, взаимоотношений с потребителями продукции, условиями ее поставки и платежа в момент заключения сделки.

Предоставление скидок, прежде всего, стимулирует продажи, что, в свою очередь, влияет на объем получаемой выручки, поэтому формирование системы скидок является не только элементом маркетинговой политики, но и методом, используемым при разработке финансовой политики предприятия и оказывающим влияние на ее результаты.

Ожидается, что внедрение скидки стимулирует объемы покупки данного блюда в больших количествах и приведет к росту объема продаж в среднем на 10%.

Рассчитаем доходы и расходы от внедрения системы скидок на шашлык свиной в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Доходы и расходы от внедрения системы скидков на шашлык свиной

Показатель	Значение показателя
Ожидаемый рост объема продаж в размере 10%, тыс. руб.	174,5
Потери от использования скидков – 5%	87,25

Ожидаемый рост объема продаж составит 174,5 тыс. руб., потери от использования скидков составят 87,25 тыс. руб.

Далее в целях дальнейшего планирования мероприятий и увязки их во времени составим диаграмму Ганта в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Диаграмма Ганта

Мероприятие	Исполнители	Сроки исполнения												
		2017 год											2018 год	
		Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Январь
1. ПЛАНИРОВАНИЕ														
1.1 Проведение опроса посетителей	Продавцы	■	■	■										
1.2 Разработка рекомендаций нового меню					■	■								
1.3 Разработка рекомендаций ценовых акций	Заместитель директора						■							
2.1 ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ														
2.1 Информирование всех подразделений о внедряемых ценовых акциях	Заместитель директора							■						
2.2 Разработка технологических карт	Повара							■	■					
2.3 Разработка модели ценообразования	Заместитель директора									■	■	■		

Продолжение таблицы 3.8

Мероприятие	Исполнители	Сроки исполнения													
		2017 год											2018 год		
		Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Январь	
2.4 Приобретение необходимых продуктов для приготовления блюд	Менеджер по снабжению														
2.5 Внесение изменения в меню во всех подразделениях кафе	Заместитель директора														
2.6 Доведение до сведения персонала о проводимых ценовых акциях	Заместитель директора														
3. ВНЕДРЕНИЕ															
3.1 Начало реализации блюд в подразделениях сети кафе	Заместитель директора														
3.2 Информирование покупателей о наличии скидок	Заместитель директора														

Для того, чтобы определить стоимость каждого мероприятия, рассмотрим детально каждый из этапов (таблица 3.9).

Таблица 3.9 – Затраты на разработку и реализацию рекомендации

Мероприятие	Определение стоимости	Сумма затрат, тыс. руб.
Проведение опроса посетителей	Проведение опроса посетителей	10
Разработка нового меню	Согласование предложенных блюд с директором предприятия	
Разработка ценовых акций	Согласование ценовых акций с директором предприятия	
Информирование всех подразделений о внедряемых ценовых акциях	Доведение до сведения сотрудников предприятия данных о внедряемых ценовых акциях	

Продолжение таблицы 3.9

Мероприятие	Определение стоимости	Сумма затрат, тыс. руб.
Разработка технологических карт	Разработка технологических карт	10
Разработка модели ценообразования	Разработка модели ценообразования	
Выбор рецептов и утверждение состава блюд с поварами подразделений	Согласование с поварами и утверждение состава блюд с поварами подразделений	
Приобретение необходимых продуктов для приготовления блюд	Стоимость за год	1 939
Внесение изменения в меню во всех подразделения кафе	Печать нового меню и ценников, изготовление рекламных листовок	150
Доведение до сведения персонала о проводимых ценовых акциях	Информирование и инструктирование персонала	10
Начало реализации блюд в подразделениях сети кафе	Информирование покупателей о наличии новых блюд	
Информирование покупателей о наличие скидок	Реализация товаров со скидкой (потери от использования скидок)	87
Итого	-	2 206

Стоимость таких мероприятий, как проведение опроса посетителей, разработка нового меню, разработка ценовых акций, информирование всех подразделений о внедряемых ценовых акциях, разработка технологических карт, разработка модели ценообразования, выбор рецептов и утверждение состава блюд с поварами подразделений, доведение до сведения персонала о проводимых ценовых акциях, начало реализации блюд в подразделениях сети кафе будет проведена силами заместителя директора предприятия и в качестве затрат включает размер его заработной платы.

Затраты на разработку и реализацию рекомендаций составят 2 206 тыс. руб.

Таким образом, в качестве первого мероприятия по совершенствованию ассортиментной политики кафе «Очаг» можно предложить внедрение новых блюд в меню-кафе, пользующихся спросом для увеличения количества спроса на продукцию. Себестоимость реализованной продукции составит 1 939 тыс. руб.

Предполагаемый объем продаж составит 2 715 тыс. руб. В качестве второго мероприятия предприятию рекомендуется внедрение скидок на шашлык свиной при покупке от 1 кг в размере 5%. Ожидается, что внедрение скидки стимулирует объемы покупки данного блюда в больших количествах и приведет к росту объема продаж в среднем на 10%. Ожидаемый рост объема продаж составит 174,5 тыс. руб., потери от использования скидок составят 87,25 тыс. руб. Затраты на разработку и реализацию рекомендаций составят 2 206 тыс. руб.

3.3 Оценка эффективности мероприятий

Далее проведем оценку эффективности мероприятий. Для этого определим доходы и расходы по месяцам 2017 г. в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Доходы и расходы мероприятий, тыс. руб.

Показатель	Период 2017 г.							Итого
	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	
1. Доходы								
Доходы от реализации блюд	388	388	388	388	388	388	388	2 716
Прирост дохода от внедрения скидок	25	25	25	25	25	25	25	175
Итого	413	413	413	413	413	413	413	2 891
2. Расходы								
Себестоимость блюд	277	277	277	277	277	277	277	1 939
Печать нового меню и ценников, изготовление рекламных листовок	180		0	0	0	0	0	180
Потери от использования скидок	12	12	12	12	13	13	13	87
Итого	439	289	289	289	290	290	290	2 206

Совокупные доходы мероприятий составят 2 891 тыс. руб., совокупные расходы – 2 206 тыс. руб.

Для определения эффективности мероприятия произведем расчет чистого дисконтированного дохода и чистой текущей стоимости по месяцам 2017 г. в таблице 3.11. Показатель чистой текущей стоимости отражает дисконтированную стоимость сальдо между притоками и оттоками средств рассчитывается по формуле (1):

$$NPV = -\sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+r)^t} + \sum_{t=0}^n \frac{S_t}{(1+r)^t}, \quad (1)$$

где n – период, в течение которого мероприятия будет проходить;

S_t – сальдо денежных потоков от операционной деятельности в периоде t ;

I_t – инвестиционные денежные потоки в периоде t ;

r – ставка дисконтирования.

В качестве ставки дисконтирования выберем стоимость доступного кредита – 15% годовых.

Таблица 3.11 – Расчет ЧДД и ЧТС, тыс. руб.

Период t	Доход D_i	Затраты Z_i	Коэф. диск. K_{dt}	Дисконт. доходы	Дисконт. затраты	ЧДД	ЧТС
Май	0	180	1,000	0	180	-180	-180
Июнь	413	289	0,869	359	251	108	-72
Июль	413	289	0,869	359	251	108	36
Август	413	289	0,869	359	251	108	144
Сентябрь	413	289	0,869	359	251	108	252
Октябрь	413	290	0,869	359	252	107	359
Ноябрь	413	290	0,869	359	252	107	466
Декабрь	413	290	0,869	359	252	107	573
Итого	2 891	2 206	-	2 513	1 910	573	-

Чистый дисконтированный доход мероприятий составит 573 тыс. руб., что говорит о том, что мероприятия принесут кафе «Очаг» существенную прибыль, что подтверждает его экономическую привлекательность и целесообразность внедрения. Для графического определения срока окупаемости построим график изменения чистой текущей стоимости и чистого дисконтированного дохода на (рисунок 3.5).

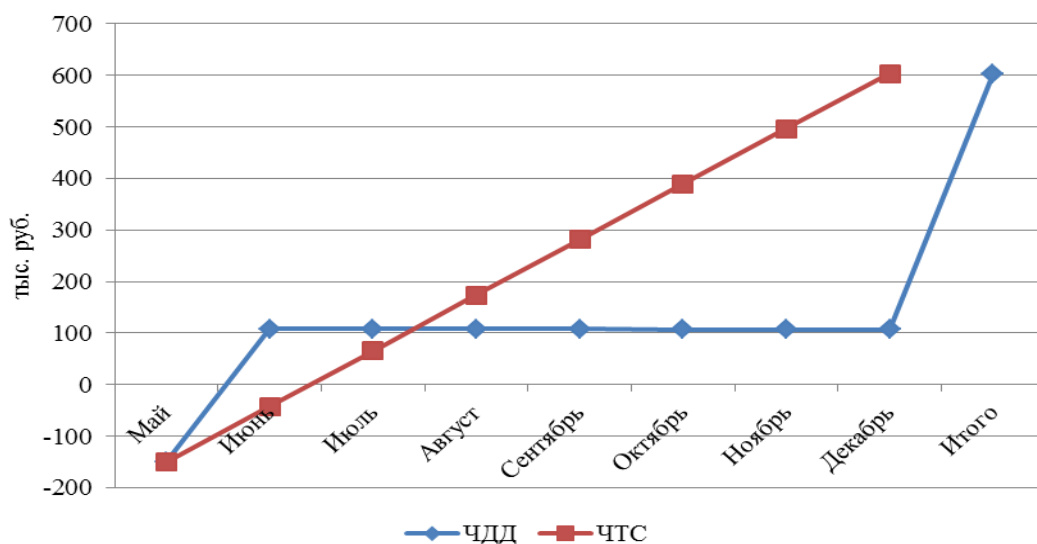


Рисунок 3.5 – Динамика ЧТС и ЧДД

По графику видно, что срок окупаемости составит около 3 месяцев с начала внедрения мероприятий.

Определим срок окупаемости расчетным способом, исходя из условия:

$$\sum_{t=1}^i D_t \times k_{dt} = \sum_{t=1}^i Z_t \times k. \quad (2)$$

Срок окупаемости $T_{ок} = 2 + x$, где x – ?, при ЧДД = 102 тыс. руб., ЧТС_{Ток} = 0.

1 мес. – ЧДД (третьего месяца) – 108 тыс. руб., x мес. – ЧДД (x месяца), получаем:

$$X = 102 / 108 = 0,94 \text{ мес.}$$

Срок окупаемости $T_{ок} = 2,94$ месяца.

Таким образом, точный срок окупаемости равен 2,94 месяца, то есть после истечения данного срока мероприятие начнет генерировать прибыль.

Индекс доходности отражает отдачу от решения на единицу вложенных средств и рассчитывается по формуле (3):

$$ИД = \frac{\sum_{t=1}^i D_t \times k_{dt}}{\sum_{t=1}^i Z_t \times k_{dt}}. \quad (3)$$

Индекс доходности характеризует удельную отдачу вложенных средств.

Рассчитаем индекс доходности мероприятий:

$$\text{ИД} = \frac{2513}{1910} = 1,31.$$

Это означает, что на каждый вложенный рубль в разработку и реализацию мероприятия кафе «Очаг» получит доход в размере 1,31 руб.

На основании индекса доходности, определим рентабельность мероприятия по формуле:

$$R_{\text{пр}} = \text{ИД} \times 100\% - 100\% . \quad (4)$$

Рентабельность составит:

$$R_{\text{пр}} = 1,31 \times 100\% - 100\% = 31\% .$$

Обобщим полученные данные о показателях эффективности мероприятий в таблице 3.12.

Таблица 3.12 – Показатели эффективности

Наименование показателя	Значение показателя
Чистый дисконтированный доход, тыс. руб.	573
Срок окупаемости, мес.	2,94
Индекс доходности	1,31
Рентабельность, %	31

Таким образом, чистый дисконтированный доход мероприятий составит 573 тыс. руб., срок окупаемости – 3 мес., индекс доходности – 1,31, рентабельность – 31%.

В целом можно сделать вывод о том, что разработанные мероприятия являются эффективными и актуальными для внедрения в целях совершенствования ассортиментной политики кафе «Очаг».

Сделаем выводы по главе.

Главной целью внедрения мероприятий является увеличение объемов продаж кафе «Очаг». Данная цель может быть достигнута посредством использования инструментов стимулирования сбыта (ценовых акций) на ассортиментную группу – шашлык свиной, а также посредством расширения ассортимента блюд путем включения в них салатов, что приведет к росту объема продаж у существующих клиентов и привлечению новых клиентов. Далее

проведем разработку мероприятий по совершенствованию ассортиментной политики кафе «Очаг».

В качестве первого мероприятия по совершенствованию ассортиментной политики кафе «Очаг» можно предложить внедрение новых блюд в меню-кафе, пользующихся спросом для увеличения количества спроса на продукцию. Себестоимость реализованной продукции составит 1 939 тыс. руб. Предполагаемый объем продаж составит 2 715 тыс. руб. В качестве второго мероприятия предприятию рекомендуется внедрение скидок на шашлык свиной при покупке от 1 кг в размере 5%. Ожидается, что внедрение скидки стимулирует объемы покупки данного блюда в больших количествах и приведет к росту объема продаж в среднем на 10%. Ожидаемый рост объема продаж составит 174,5 тыс. руб., потери от использования скидок составят 87,25 тыс. руб. Затраты на разработку и реализацию составят 2 206 тыс. руб.

Совокупные доходы составят 2 891 тыс. руб., совокупные расходы – 2 206 тыс. руб.

Чистый дисконтированный доход составит 573 тыс. руб., срок окупаемости – 3 мес., индекс доходности – 1,31, рентабельность – 31%.

В целом можно сделать вывод о том, что мероприятия по совершенствованию ассортиментной политики кафе «Очаг» являются эффективными и актуальны для внедрения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате выполнения данной выпускной квалификационной работы была достигнута цель исследования – разработаны рекомендации по совершенствованию ассортиментной политики кафе «Очаг» (ИП Григорян Р.А.).

Ассортиментная политика – это часть товарной политики предприятия, целью которой является удовлетворение спроса и получение коммерческого эффекта предприятия через выбор и реализацию рационального товарного ассортимента.

К основным задачам ассортиментной политики относят: обеспечения удовлетворения потребностей покупателей, привлечение новых клиентов, рост финансовых итогов функционирования компании. Ассортиментная политика предполагает проведение сбора информационных данных о состоянии сегментов рынков сбыта, продукции, предпочтений клиентов, уровня цен, макроэкономических показателей, условий внешнеэкономической деятельности с иностранными компаниями и товаропроизводителями.

Ассортимент – это достаточно большая совокупность товаров, объединенных каким-либо общим признаком (сырье, назначение, производитель и пр.), различающихся друг от друга по другим признакам. Различают промышленный и торговый, простой и сложный, комбинированный и смешанный, развернутый и укрупненный ассортимент товаров.

Разработка ассортиментной политики хозяйствующего субъекта состоит из пяти этапов: управление разработкой ассортиментной политики, формирование ассортимента, прогнозирование продаж, анализ продаж, корректировка прогноза.

Под формированием ассортимента следует понимать процесс подбора и установления номенклатуры товаров, соответствующей спросу покупателей и обеспечивающей высокую прибыльность работы торгового предприятия.

Контроль в системе управления ассортиментной политикой предприятия предполагает сравнение количественных показателей плана производства и плана продаж с фактически достигнутыми в отчетном периоде показателями.

Для оценки эффективности товарного ассортимента фирмы существуют различные методы, которые можно разделить на количественные и качественные. К количественным методам традиционно относятся, такие методы как оценка основных показателей ассортимента, ABC и XYZ анализ, построение матрицы Бостонской консалтинговой группы и т.д.

Кафе «Очаг» – это сеть кафе-шашлычных на территории г. Челябинска. На сегодняшний момент под вывеской кафе «Очаг» в г. Челябинске открыто 4 точки обслуживания: ул. Черкасская, 15; пр. Победы, 237; ул. Комарова, 86; Троицкий тракт, 61. В результате проведенной оценки финансовых показателей деятельности кафе «Очаг», было выявлено снижение итоговых финансовых показателей, снижение показателей рентабельности. Также был сделан вывод о том, что данное сокращение произошло вследствие падения объема продаж по всем ассортиментным группам продукции и товаров.

По результатам оценки PEST-анализа кафе «Очаг», можно сделать вывод, что степень влияния как негативных, так и положительных факторов примерно одинаковая. Сравнение кафе с основными конкурентами показала, что основными конкурентными преимуществами кафе «Очаг» являются удобное месторасположение, уровень цен. Слабыми сторонами кафе является узкий ассортимент продукции. SWOT-анализ показал, что опыт работы на рынке, известность и широкая филиальная сеть кафе «Очаг» наряду с контрактами с поставщиками рассматриваются как сильные стороны предприятия. Слабыми сторонами кафе являются узкий ассортимент продукции и отсутствие инструментов стимулирования сбыта.

На момент проведения анализа ассортимент кафе «Очаг» был представлен четырнадцатью товарными группами из четырнадцати запланированных, то есть ассортимент предприятия выполнен на 100%. Показатель полноты ассортимента составил 0,73, то есть фактическое наличие блюд соответствовало разработанному ассортиментному перечню только на 73%. Показатель глубины ассортимента составил 0,38, что говорит о том, что число разновидностей товаров по каждому наименованию выполнено на 38% Коэффициент устойчивости

ассортимента составил 0,84, что положительно характеризует постоянное наличие товара соответствующего вида (разновидности) в продаже. Коэффициент новизны характеризует степень обновления ассортимента, появление новых изделий. Данный показатель составил 0,1%. То кафе давно не обновляло ассортимент предлагаемой продукции. Основную долю товарных запасов обеспечивают следующие товары: шашлык свиной, люля-кебаб в ассортименте, шашлык из семги, безалкогольные напитки. Данные виды товаров относятся к группе А. К группе В относятся мясо маринованное свиное, фарш куриный маринованный, алкогольные напитки. К группе С относятся стейк семги маринованный, кондитерская продукция, лаваш, соусы белый и красный, лук маринованный. В группу Y, которая обеспечивает среднюю стабильность спроса, попала люля-кебаб из говядины. Наименьшей стабильностью спроса характеризуется группа готовой продукции Z, к которой относятся шашлык свиной.

В целом оценка существующей ассортиментной политики кафе «Очаг» показала, что основными проблемами формирования ассортимента является то, что компания давно не обновляла существующий ассортимент, а также наличие товаров с плохо прогнозируемым спросом.

Главной целью внедрения рекомендаций является увеличение объемов продаж кафе «Очаг». Данная цель может быть достигнута посредством использования инструментов стимулирования сбыта (ценовых акций) на ассортиментную группу – шашлык свиной, а также посредством расширения ассортимента блюд путем включения в них салатов, что приведет к росту объема продаж у существующих клиентов и привлечению новых клиентов. Далее проведем планирование рекомендаций по совершенствованию ассортиментной политики кафе «Очаг».

В качестве первого мероприятия по совершенствованию ассортиментной политики кафе «Очаг» можно предложить внедрение новых блюд в меню-кафе, пользующихся спросом для увеличения количества спроса на продукцию. Себестоимость реализованной продукции составит 1 939 тыс. руб. Предполагаемый объем продаж составит 2 715 тыс. руб. В качестве второго

мероприятия предприятию рекомендуется внедрение скидок на шашлык свиной при покупке от 1 кг в размере 5%. Ожидается, что внедрение скидки стимулирует объемы покупки данного блюда в больших количествах и приведет к росту объема продаж в среднем на 10%. Ожидаемый рост объема продаж составит 174,5 тыс. руб., потери от использования скидок составят 87,25 тыс. руб. Затраты на разработку и реализацию рекомендаций составят 2 206 тыс. руб.

Совокупные доходы рекомендаций составят 2 891 тыс. руб., совокупные расходы – 2 206 тыс. руб.

Чистый дисконтированный доход составит 573 тыс. руб., срок окупаемости – 3 мес., индекс доходности – 1,31, рентабельность – 31%.

В целом можно сделать вывод о том, что рекомендации являются эффективными и рекомендуются для внедрения в целях совершенствования ассортиментной политики кафе «Очаг».

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрамова, В.И. Менеджмент и маркетинг: учебное пособие / В.И. Абрамова. – М.: РИОР, 2015. – 161 с.
2. Агаларова Е.Г. Принципы формирования маркетинговой стратегии предприятия // Молодой ученый. – 2013. – №12. – С. 216-218.
3. Акулич, И.Л. Маркетинг: учебник для студентов высших учебных заведений по экономическим специальностям / И.Л. Акулич. – Минск: Высшая школа, 2014. – 524 с.
4. Александрова, А.В. Стратегический менеджмент: учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова и др. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 320 с.
5. Андрейчиков, А.В. Стратегический менеджмент в инновационных организациях. Системный анализ и принятие решений: учебник / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 396 с.
6. Арзуманова, Т.И. Экономика и планирование на предприятиях торговли и питания: учебное пособие / Т.И. Арзуманова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 113 с.
7. Балабанов, И.Т. Основы финансового менеджмента. Как управлять капиталом: учебное пособие / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 321 с.
8. Белоусова, С. Н. Маркетинг: учебное пособие по специальностям экономики и управления / С. Н. Белоусова. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. – 381 с.
9. Березин И.С. Маркетинг и исследование рынков: учебник/ И.С. Березин. – М.: Русская деловая литература, 2014. – 416 с.
10. Божук С.Г. Маркетинговые исследования. Основные концепции и методы: учебник / С.Г. Божук. – СПб.: Вектор, 2013. – 288 с.
11. Бороненкова, С.А. Управленческий анализ: учебное пособие / С.А. Бороненкова. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 384 с.

12. Гинзбург, А.И. Экономический анализ: учебное пособие / И.А. Гинзбург. – СПб: Питер, 2014. – 320 с.
13. Голубков, Е.П. Маркетинг: стратегия, планы, структуры: учебник / Е.П. Голубков. – М.: Дело, 2014. – 318 с.
14. Голубков, Е.П. Маркетинг: учебное пособие / Е.П. Голубков – М.: Дриада, 2014. – 262 с.
15. Годин, А.М. Маркетинг: учебник для экономических вузов по направлению «Экономика» и специальности «Маркетинг» / А. М. Годин. – М.: Дашков и К°, 2014. – 671 с.
16. Голубкова, Е.Н. Маркетинговые коммуникации: учебник / Е.Н. Голубкова. – М.: ДиС, 2014. – 336 с.
17. Данько, Т.П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость: учебник / Т.П. Данько, М.П. Голубев. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 416 с.
18. Дурович, А.П. Маркетинг: курс интенсивной подготовки: учебное пособие / А. П. Дурович. – Минск: Современная школа, 2014. – 253 с.
19. Жиделева, В.В. Экономика предприятия: учебное пособие / В.В. Жиделева, Ю.Н. Каптейн. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 133 с.
20. Елизаров Ю.Ф. Экономика организаций: учебник для вузов / Ю.Ф. Елизаров. – М.: Экзамен, 2010. – 496 с.
21. Ладанов, И.Д. Практический менеджмент: учебное пособие / И.Д. Ладанов. – М.: ЭлНик, 2013. – 231 с.
22. Калиева О. М., Кащенко Е. Г., Нияскина А. В., Леонович М. А. Механизм принятия управленческих решений при формировании ассортимента // Молодой ученый. — 2014. — №21. — С. 309-312.
23. Карась А. И., Карпенко Т.В. Анализ существующих подходов к оценке ассортиментной политики предприятия // Материалы VI Международной студенческой электронной научной конференции «Студенческий научный форум» // <https://www.scienceforum.ru/2014/504/3461#>
24. Ковалев, В.В. Финансы предприятий: учебник / В.В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 432 с.

25. Ковалев, В.В. Введение в финансовый менеджмент: учебное пособие / В.В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 728 с.
26. Крейнина, М.Н. Финансовый менеджмент: учебник / М.Н. Крейнина. – М.: Дело и сервис, 2012. – 205 с.
27. Лукашина Е.В., Литвинова М.В. Подходы к оценке эффективности ассортиментной политики розничного торгового предприятия // Экономика и социум. – 2015. – №6(19). – С.19-25.
28. Маркетинг: учебник / под ред. А.Н. Романова. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 268 с.
29. Маркетинг: учебно-практическое пособие / под ред. И.К. Беляевского. – М.: Моск. гос. ун-т экономики, статистики, 2014. – 156 с.
30. Маркетинг: учебное пособие для магистров, аспирантов и специалистов, осуществляющих маркетинговую деятельность / И.М. Синяева и др. – М.: Инфра-М, 2013. – 383 с.
31. Маркетинг в вопросах и решениях: учебное пособие для студентов / И.В. Захарова, Т.В. Евстигнеева. – М.: КноРус, 2014. – 303 с.
32. Маркетинг: учебник для студентов / Б.А. Соловьев, А.А. Мешков. – М.: Инфра-М, 2013. – 335 с.
33. Маркетинг: учебное пособие по направлению «Менеджмент» / Л.Е. Басовский, Е.Н. Басовская. – М.: Инфра-М, 2014. – 420 с.
34. Маркетинговые исследования: учебное пособие для студентов / Т.Г. Зорина, М.А. Слонимская. – Минск: Белорусский государственный экономический университет, 2014. – 410 с.
35. Мескон, М. Основы менеджмента: учебное пособие / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, пер. с англ. – М.: Дело, 2014. – 702 с.
36. Мишурова, И.В. Управление мотивацией персонала: учебно-практическое пособие / И.В. Мишурова, П.В. Кутелев. – М.: МарТ, 2013. – 298 с.
37. Незамайкин, В.Н. Финансы организаций: менеджмент и анализ: учебное пособие / В.Н. Незамайкин. – М.: Эксмо, 2014. – 409 с.

38. Основы маркетинга. Теория и практика: учебное пособие / И.И. Пичурин, О. В. Обухов и др. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 381 с.
39. Поукок, М.А. Финансовое планирование и контроль: учебник / М.А. Поукок, А.Х. Тейлор. – М.: ИНФРА, 2014. – 352 с.
40. Райзберг, Б.А. Экономика и управление: учебное пособие/ Б.А. Райзберг. – М.: Экономика, 2014. – 308 с.
41. Прокшина, Т.П. Маркетинг: учебное пособие / Т.П. Прокшина. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. – 314 с.
42. Раицкий, К.А. Экономика организации (предприятия): учебное пособие / КА Раицкий. – М.: Дашков и К, 2013. – 215 с.
43. Савицкая, Г. В. Экономический анализ: учебник / Г.В. Савицкая. – М.: Новое знание, 2013. – 748 с.
44. Свиридов, О.Ю. Финансовый менеджмент: учебное пособие / О.Ю. Свиридов, Е.В. Туманова. – М.: Март, 2013. – 140 с.
45. Сергеев, И.В. Экономика организации (предприятия): учеб. пособие / И.В. Сергеев. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 576 с.
46. Согачева О.В., Амбарян А.С., Бесчерева О.В. Формирование ассортиментной политики предприятия // Молодой ученый. – 2016. – №6. – С. 551-554.
47. Стоянова, Е.С. Финансовый менеджмент: учебное пособие / Е.С. Стоянова. – М.: Перспектива, 2013. – 206 с.
48. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта: учебное пособие / под ред. И. Т. Балабанова. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 208 с.
49. Финансовый менеджмент: теория и практика: учебник / под ред. Е.С. Стояновой. – М.: Перспектива, 2013. – 157 с.
50. Шеремет, А.Д. Комплексный экономический анализ деятельности предприятия: учеб. пособие / А.Д. Шеремет. – М.: Экономика, 2012. – 124 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Выписка из Книги учета доходов и расходов ИП Григорян Р.А. (УСНО)

Таблица А.1 – Выписка из Книги учета доходов и расходов ИП Григорян Р.А. (УСНО), тыс. руб.

Наименование показателя	2014 год	2015 год	2016 год
Доходы – всего	5 180	6 698	5 742
Расходы – всего	4 980	4 569	4 126
Налогооблагаемая база (доходы – расходы)	200	2 129	1 616
Налог, уплачиваемый в связи с применением УСН (доходы – расходы) – 15%	30	319	242
Чистая прибыль	170	1 810	1 374

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Форма опросного листа по выявлению потребностей клиента в расширении ассортимента кафе «Очаг».

1. Как часто вы посещаете наше кафе?

Варианты ответов (отметьте необходимый вариант)

Пришел в первый раз	Посещаю несколько раз в год	Посещаю раз в месяц и чаще

2. Устраивает ли Вас ассортимент нашего кафе?

Варианты ответов (отметьте необходимый вариант)

Да	Нет	Затрудняюсь ответить

3. Хотели бы увидеть новые блюда в нашем меню?

Варианты ответов (отметьте необходимый вариант)

Да	Нет

4. Какие новые блюда Вы бы хотели увидеть в нашем меню?

Варианты ответов (отметьте необходимый вариант)

Закуски	Салаты	Выпечка	Первые блюда

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Технологическая карта салата «Греческий»

Область применения: настоящая технико-технологическая карта разработана в соответствии с ГОСТ Р 31987-2012 и распространяется на блюдо Салат «Греческий»

Наименование продуктов (сырья)	Норма продуктов на 1 порцию (г)		Кол-во порций		
	брутто	нетто	10	50	100
			Норма продуктов, нетто (кг)		
Помидоры свежие	60	50	0,5	2,5	5,0
Огурцы свежие	60	50	0,5	2,5	5,0
Перец сладкий	60	50	0,5	2,5	5,0
Маслины б/к	30	20	0,2	1,0	2,0
Сыр «Брынза»	60	50	0,5	2,5	5,0
Уксус бальзамический	15	10	0,1	0,5	1,0
Орегано	15	10	0,1	0,5	1,0
Выход:	X	240	X	X	X

Схема приготовления блюда: помидоры, огурцы и болгарский перец нарезать ломтиками, смешать с маслинами. Заправить уксусом бальзамическим, перемешивать, выложить горкой на блюдо, сверху разместить сыр «Брынза», нарезанный кубиками, оформить орегано.

Краткая характеристика готового блюда

Внешний вид	Цвет	Консистенция	Вкус, запах
Все продукты равномерно нарезаны, перемешаны, заправлены. Заправка равномерно распределена по компонентам салата. Продукты без признаков заветривания.	Свойственный компонентам, входящим в блюдо	Консистенция овощей в составе салата достаточно плотная, хрустящая	Приятный, с ароматом ингредиентов, входящих в состав блюда, в меру острый, соленый, без посторонних примесей и порочащих признаков.

Требования к оформлению, реализации и хранению – салат готовят по мере необходимости и отпускают в порционной посуде (салатники, тарелки) сразу после приготовления. Согласно требованиям СанПиН 2.3.6.1079-01, температура блюда при подаче должна быть не выше 14°C. Допустимый срок хранения блюда Салат Греческий до реализации, согласно СанПиН 2.3.6.1079-01, составляет 1 час при температуре хранения не выше 14°C. В соответствии с требованиями СанПиН 2.3.6.1079-01, оставлять блюдо на следующий день запрещается.

Энергетическая ценность блюда. Пищевая ценность блюда Салат Греческий на 100 г продукта и выход 240 г составляют:

Наименование продуктов	1 порция	Калорийность 100 г продукта (ккал)	Общая калорийность (ккал)
	Расход сырья, г		
Помидоры свежие	50	19,9	9,95
Огурцы свежие	50	15,0	7,50
Перец сладкий	50	27,0	13,5
Маслины б/к	20	166,0	33,2

Сыр «Брынза»	50	260,0	130
Уксус бальзамический	10	88,00	8,8
Орегано	10	265,0	26,5
Общая калорийность блюда:			221,95 ккал

Микробиологические показатели блюда Салат Греческий должны соответствовать требованиям СанПиН 2.3.2.1078-01, индекс 1.9.15.1.

Оборудование, инструменты и приспособления, применяемые в работе

№ п/п	Наименование операции	Оборудование, инструменты, приспособления	Маркировка, тип	Цех
1.	Механическая обработка	Ванны моечные Нож	Для овощей ОС	Овощной
2.	Кулинарная обработка	Доска разделочная Доска разделочная Нож Нож	ОС ГП ОС ГП	Холодный

Технологическая карта салата «Цезарь»

Область применения: настоящая технико-технологическая карта разработана в соответствии с ГОСТ Р 31987-2012 и распространяется на блюдо Салат «Цезарь»

Наименование продуктов (сырья)	Норма продуктов на 1 порцию (г)		Кол-во порций		
			10	50	100
	брутто	нетто	Норма продуктов, нетто (кг)		
Салат листовой	60,0	50,0	0,5	2,5	5,0
филе куриное	120,0	100,0	1,0	5,0	10,0
гренки	65,0	50,0	0,5	2,5	5,0
сыр «Пармезан»	25,0	20,0	0,2	1,0	2,0
соус «Цезарь»	15,0	10,0	0,1	0,5	1,0
Выход:	X	240	X	X	X

Схема приготовления блюда: подготовка сырья производится в соответствии с рекомендациями Сборника технологических нормативов для предприятий общественного питания и технологическими рекомендациями. Куриную грудку нарезать тонкими ломтиками, посолить, поперчить, обжарить на сковороде до готовности (5-7 минут). Смешать листья салата, гренки, часть тертого сыра Пармезан. Салат выложить на блюдо. Сверху посыпать оставшемся сыром, заправить соусом «Цезарь».

Краткая характеристика готового блюда

Внешний вид	Цвет	Консистенция	Вкус, запах
Все продукты равномерно нарезаны, перемешаны, заправлены. Салат подается на порционной тарелке, декорирован сыром. Заправка равномерно распределена по компонентам блюда. Продукты без признаков заветривания	Свойственный компонентам, входящим в блюдо	Консистенция овощей в составе салата достаточно плотная, хрустящая	Приятный, с ароматом ингредиентов, входящих в состав блюда, в меру острый, соленый, без посторонних примесей и порочащих признаков.

Требования к оформлению, реализации и хранению – салат готовят по мере необходимости и отпускают в порционной посуде (салатники, тарелки) сразу после приготовления. Согласно требованиям СанПин 2.3.6.1079-01, температура блюда при подаче должна быть не выше 14°C. Допустимый срок хранения блюда Салат Цезарь до реализации, согласно СанПиН 2.3.6.1079-01, составляет 1 час при температуре хранения не выше 14°C. В соответствии с требованиями СанПиН 2.3.6.1079-01, оставлять блюдо на следующий день запрещается.

Энергетическая ценность блюда. Пищевая ценность блюда Салат Цезарь на 100 г продукта и выход 240,0 г составляют:

Наименование продуктов	1 порция	Калорийность 100 г продукта (ккал)	Общая калорийность (ккал)
	Расход сырья, г		
Салат листовой	50,0	25,0	60,0
филе куриное	100,0	110,0	110
гренки	50,0	335,0	167,5
сыр «Пармезан»	20,0	392,0	78,4
соус «Цезарь»	10,0	280,00	28
Общая калорийность блюда:			443,9 ккал

Микробиологические показатели блюда Салат Цезарь должны соответствовать требованиям СанПиН 2.3.2.1078-01, индекс 1.9.15.1.

Оборудование, инструменты и приспособления, применяемые в работе

№ п/п	Наименование операции	Оборудование, инструменты, приспособления	Маркировка, тип	Цех
1.	Механическая обработка	Ванны моечные Нож	Для овощей ОС	Овощной
2.	Кулинарная обработка	Доска разделочная Доска разделочная Нож Нож	ОС ГП ОС ГП	Холодный
3	Приготовление	Сковорода	ОС	Горячий

Технологическая карта салата «Овощной»

Область применения: настоящая технико-технологическая карта разработана в соответствии с ГОСТ Р 31987-2012 и распространяется на блюдо Салат «Овощной»

Наименование продуктов (сырья)	Норма продуктов на 1 порцию (г)		Кол-во порций		
			10	50	100
	брутто	нетто	Норма продуктов, нетто (кг)		
Помидоры	35,0	30,0	0,3	1,5	3,0
Огурцы	35,0	30,0	0,3	1,5	3,0
перец сладкий	35,0	30,0	0,3	1,5	3,0
салат листовой	40,0	30,0	0,3	1,5	3,0
майонез	25,0	20,0	0,2	1,0	2,0
Петрушка	12,0	10,0	0,1	0,5	1,0
Всего	X	150,0	X	X	X

Схема приготовления блюда: помидоры, огурцы, перец сладкий промывают, удаляют плодоножки, нарезают тонкими ломтиками. Салат кочанный зачищают, промывают в проточной питьевой воде, шинкуют тонкой соломкой. Овощи смешивают и заправляют майонезом. При отпуске посыпают мелко нарезанной петрушкой.

Краткая характеристика готового блюда

Внешний вид	Цвет	Консистенция	Вкус, запах
Все продукты равномерно нарезаны, перемешаны, заправлены. Заправка равномерно распределена по компонентам салата. Продукты без признаков заветривания.	Свойственный компонентам, входящим в блюдо	Консистенция овощей в составе салата достаточно плотная, хрустящая	Приятный, с ароматом ингредиентов, входящих в состав блюда, в меру острый, соленый, без посторонних примесей и порочащих признаков.

Требования к оформлению, реализации и хранению – салат готовят по мере необходимости и отпускают в порционной посуде (салатники, тарелки) сразу после приготовления. Согласно требованиям СанПин 2.3.6.1079-01, температура блюда при подаче должна быть не выше 14°C. Допустимый срок хранения блюда Салат Овощной до реализации, согласно СанПиН 2.3.6.1079-01, составляет 1 час при температуре хранения не выше 14°C. В соответствии с требованиями СанПиН 2.3.6.1079-01, оставлять блюдо на следующий день запрещается.

Энергетическая ценность блюда. Пищевая ценность блюда Салат Греческий на 100 г продукта и выход 240 г составляют:

Наименование продуктов	1 порция	Калорийность 100 г продукта (ккал)	Общая калорийность (ккал)
	Расход сырья, г		
Помидоры свежие	30,0	19,9	5,97
Огурцы свежие	30,0	15,0	4,50
Перец сладкий	30,0	27,0	8,10
салат листовой	30,0	25,0	7,5
майонез	20,0	624,0	124,8
Петрушка	10,0	49	4,9
Общая калорийность блюда:			155,7 ккал

Микробиологические показатели блюда Салат Греческий должны соответствовать требованиям СанПиН 2.3.2.1078-01, индекс 1.9.15.1.

Оборудование, инструменты и приспособления, применяемые в работе

№ п/п	Наименование операции	Оборудование, инструменты, приспособления	Маркировка, тип	Цех
1.	Механическая обработка	Ванны моечные Нож	Для овощей ОС	Овощной
2.	Кулинарная обработка	Доска разделочная Доска разделочная Нож Нож	ОС ГП ОС ГП	Холодный

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Расчет себестоимости блюд

Наименование ингредиента	Количество для приготовления 1 блюда, г.	Стоимость за 1 кг, руб.	Стоимость ингредиентов блюда, руб.
1. Салат «Греческий»			
Помидоры	0,06	80	4,8
Огурцы	0,06	50	3
перец	0,06	150	9
маслины	0,03	200	6
сыр «Брынза»	0,06	200	12
уксус бальзамик	0,02	150	3
орегано	0,02	150	3
Всего	-		40,8
2. Салат «Цезарь»			
Салат листовой	0,05	1000	50
филе куриное	0,1	200	20
гренки	0,05	25	1,25
сыр «Пармезан»	0,02	200	4
соус «Цезарь»	0,01	250	2,5
Всего	-	-	77,75
3. Салат «Овощной»			
Помидоры	0,03	80	2,4
Огурцы	0,03	50	1,5
перец сладкий	0,03	100	3
салат листовой	0,03	2000	60
майонез	0,02	100	2
зелень	0,01	1000	10
Всего	-	-	78,9