

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКО ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования  
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»

*На правах рукописи*

БАРАНОВА ЛЮБОВЬ СЕРГЕЕВНА

**ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ  
ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИМИ СТРУКТУРАМИ**

Специальность: 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством  
(экономика предпринимательства)

***ДИССЕРТАЦИЯ***

на соискание ученой степени кандидата экономических наук

**Научный руководитель:**  
доктор экономических наук,  
доцент **А.В. Васильчиков**

Санкт-Петербург  
2022

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ И ПРОБЛЕМАТИКА СУЩЕСТВУЮЩИХ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИМИ СТРУКТУРАМИ.....	9
1.1. Содержание и категории систем управления промышленными объектами .....	9
1.2. Закономерности формирования методов и инструментов современных управленческих систем .....	27
1.3. Проблемы формирования системы управления промышленными предприятиями..	38
Выводы по главе 1 .....	45
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ МЕТОДИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К ФОРМИРОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИМИ СТРУКТУРАМИ.....	48
2.1. Анализ основных элементов системы управления промышленными предпринимательскими структурами .....	48
2.2. Классификация внутренних и внешних факторов, влияющих на формирование системы управления промышленными структурами.....	70
2.3. Отечественный и зарубежный опыт формирования системы управления в сфере промышленного предпринимательства .....	79
Выводы по главе 2 .....	85
ГЛАВА 3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИМИ СТРУКТУРАМИ.....	88
3.1. Методика сбора и анализа данных о деятельности предпринимательских структур .....	88
3.2. Концепция формирования системы управления предпринимательскими структурами в промышленной сфере .....	105
3.3. Моделирование формирования системы управления промышленными предпринимательскими структурами .....	131
Выводы по главе 3 .....	135
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	138
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	140

## ВВЕДЕНИЕ

### **Актуальность темы диссертационного исследования.**

Важнейшим фактором развития экономики Российской Федерации является предпринимательство. Повышение эффективности предпринимательской деятельности основано на результативной работе предпринимательских структур. Отдельное место среди предпринимательских структур занимают промышленные предприятия, формирующие промышленное предпринимательство в России. От развития промышленного предпринимательства зависят такие важные показатели, как уровень продовольственной обеспеченности, качество жизни населения и развитие экономики в целом.

На сегодняшний день основная доля рынка промышленных предприятий представлена федеральными и транснациональными компаниями, определяющими деятельность и функционирование рынка. Для того, чтобы промышленные предпринимательские структуры, относящиеся к малому и среднему бизнесу, были конкурентными и выдерживали давление крупных компаний, нужно обращать особое внимание на бизнес-процессы, происходящие внутри предпринимательских структур и повышать эффективность системы управления. Сегодня в сложных экономических условиях в промышленном предпринимательстве явно вскрываются проблемные вопросы российского менеджмента. Наиболее частые проблемы управленческого характера, с которыми сталкиваются промышленные предпринимательские структуры – медленная адаптация к изменениям внешней и внутренней среды, низкий уровень руководителей, слабо развитый маркетинг и продажи. Данные проблемы требуют изменения подходов к управлению, смещая фокус на формирование системы управления промышленными предпринимательскими структурами. Многообразие моделей, существующих в данной сфере, демонстрирует факт отсутствия универсального подхода к формированию системы управления. Решение этой задачи требует развития существующих и разработки новых инструментов и моделей для совершенствования методического обеспечения формирования системы

управления промышленными предпринимательскими структурами.

Все вышесказанное означает, что подавляющее большинство промышленных предпринимательских структур не имеет подготовленного менеджмента, инструментария и моделей, позволяющих управлять предприятием с учетом требований рынка. Это влечет за собой снижение эффективности работы предпринимательских структур, как следствие снижение доли рынка и потери прибыли. Для предотвращения данных последствий актуальным является формирование системы управления промышленными предпринимательскими структурами, учитывающее особенности деятельности предприятий и способствующее решению проблем, связанных с сохранением и расширением рынков сбыта. Повышение эффективности работы промышленных предпринимательских структур обеспечит устойчивое развитие российского предпринимательства в условиях экономической нестабильности. Данные факты стали предопределяющими тему диссертационного исследования.

#### **Степень разработанности научной проблемы.**

Известно, что вопросам методологии предпринимательства уделяется внимание не только зарубежными учеными, такими как Р.Кантильон, А. Маршал, И. Ансофф, П. Друкер, Ф. фон Хайек, Р. Хизрич, И. Тюнен, Р. Хизрыч, Н. Мизес, Ф. Найт, Ж. Сэй, Б. Карлофф, но также и российскими исследователями, такими как В.А. Кунин, Л.А. Трофимова, А.Г. Бездудная, О.В. Бургонов, Н.В. Войтоловский, Т.Н. Кошелева, Э.Н. Кроливецкий, Л.В. Завьялова, Ю.Р. Хайруллина, В.И. Сигов, Ж.Т. Тощенко, А.Ю. Юданова, В.Н. Ярская и др. Но, несмотря на то, что по заданной теме достаточно большое количество публикаций, предметом которых является управление предпринимательскими структурами, нерешенными остается ряд проблем и задач, касающихся практического применения системы управления промышленными предпринимательскими структурами, не сформулирован инструментарий и отсутствует модель, которая позволяет комплексно решить проблему. Поэтому вопросы, представленные в диссертации, требуют научного всестороннего изучения.

**Целью диссертационного исследования** является развитие теоретико-

методических основ, структурирование существующего инструментария и внедрение новой модели по формированию системы управления промышленной предпринимательской структурой, отвечающее требованиям современной экономики.

### **Задачи диссертационного исследования**

1. Разработать классификацию существующих систем управления промышленными предпринимательскими структурами с целью выявления наиболее эффективных для функционирования предприятия в рыночной среде.

2. Предложить новые методы формирования матриц классификаций ассортимента и активной клиентской базы на основе совмещения существующего инструментария с целью оценки рыночных позиций промышленной предпринимательской структуры.

3. Разработать методический подход к созданию продуктовых ассортиментных матриц для промышленных предпринимательских структур посредством внедрения новых методов формирования матриц классификаций ассортимента и активной клиентской базы.

4. Сформировать систему мотивации торгового персонала, основанную на внедрении продуктовых ассортиментных матриц, соответствующую задачам внедрения системы управления промышленными предпринимательскими структурами.

5. Разработать модель формирования системы управления промышленными предпринимательскими структурами, которая базируется на существующем инструментарии управления и позволяет выполнять действия, направленные на повышение эффективности работы предприятия.

**Объектом исследования** являются промышленные предпринимательские структуры, имеющие различные масштабы бизнеса и формы собственности.

**Предметом исследования** являются организационно-экономические инструменты и модели при формировании системы управления промышленными предпринимательскими структурами.

**Теоретической основой исследования** являются основные базовые

концепции и методы управления промышленными предпринимательскими структурами, представленные в трудах отечественных и зарубежных ученых.

**Методологическую основу диссертации** составляет комплекс инструментов научного исследования, включающих системный анализ и синтез, методы сравнительного и статистического анализа, аналитической обработки информации и экспериментальной апробации результатов исследования, а также методы ретроспективного анализа, прогнозирования и экономического моделирования.

**Информационной базой исследования** служат официальные данные российских органов статистики, материалы научно-практических конференций, периодических изданий, монографии, а также материалы, опубликованные в сети Интернет; исследования, расчеты и практические материалы, собранные автором.

**Соответствие Паспорту специальности.** Диссертационное исследование соответствует специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика предпринимательства), п. 8.11. Технология процесса разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах; 8.22. Обеспечение устойчивости развития предпринимательских структур в условиях экономического кризиса.

**Научная новизна работы** заключается в формировании системы управления промышленными предпринимательскими структурами, обеспечивающей их эффективную экономическую деятельность с помощью использования разработанной модели встраивания продуктовых ассортиментных матриц в систему управления предпринимательской деятельностью.

**Наиболее значимые результаты работы, характеризующие научную новизну и полученные соискателем лично:**

1. Разработана классификация существующих систем управления промышленными предпринимательскими структурами с целью выявления наиболее эффективных для функционирования предприятия в рыночной среде.

2. Предложены новые методы формирования матриц классификаций ассортимента и активной клиентской базы на основе совмещения существующего инструментария с целью оценки рыночных позиций промышленной

предпринимательской структуры.

3. Разработан методический подход к созданию продуктовых ассортиментных матриц для промышленных предпринимательских структур посредством внедрения новых методов формирования матриц классификаций ассортимента и активной клиентской базы.

4. Сформирована система мотивации торгового персонала, основанная на внедрении продуктовых ассортиментных матриц, соответствующая задачам внедрения системы управления промышленными предпринимательскими структурами.

5. Разработана модель формирования системы управления промышленными предпринимательскими структурами, которая базируется на существующем инструментарии управления и позволяет выполнять действия, направленные на повышение эффективности работы предприятия.

**Теоретическая значимость диссертационного исследования** заключается в разработке и развитие теоретико-методологических положений формирования системы управления промышленными предпринимательскими структурами с целью достижения эффективности деятельности предприятий и экономики России в целом.

**Практическая значимость диссертационного исследования** состоит в возможности применения его результатов и рекомендаций для промышленных предпринимательских структур. Авторская модель и методология улучшают практику работы предприятия в рыночных условиях. Использование результатов проведенного исследования позволит промышленным предпринимательским структурам повысить эффективность деятельности на основе совершенствования системы мотивации торгового персонала и внедрения системы управления.

**Апробация результатов диссертационного исследования.** Теоретические и практические основы диссертационной работы включены в доклад на XXXVIII Международной научно-практической конференции "Современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации" (г. Пенза, 2021г.), а также применены в учебном процессе ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский

государственный экономический университет», что документально подтверждено. Итоги исследования были представлены и положительно оценены в деятельности промышленных предпринимательских структур – ООО «Мит Стар» и ООО «Торговый дом «Талосто». Практическое внедрение научных результатов диссертации подтверждается актами реализации.

**Публикации.** Результаты диссертационного исследования опубликованы в 12 научных работах, объемом 5,0 печатных листов. Из них 10 работ опубликовано в изданиях, рекомендованных ВАК РФ.

**Объем и структура диссертационного исследования.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников. В исследовании представлено 36 рисунков и 27 таблиц, общий объем работы составляет 150 страниц. Библиографический список включает 107 наименований.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ И ПРОБЛЕМАТИКА СУЩЕСТВУЮЩИХ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИМИ СТРУКТУРАМИ**

## **1.1. Содержание и категории систем управления промышленными объектами**

Система управления промышленными предпринимательскими структурами представляет собой совокупность элементов, которые упорядочены, связаны и функционируют согласно определенному плану для достижения поставленных целей предпринимательской структуры.

Эффективность системы управления — степень достижения поставленных целей при минимальных затратах. Результаты соотносятся с затратами системы в целом, т. е. производственные затраты плюс коммерческие расходы и плюс административно управленческие расходы (Мельникова Т. Ф., Мельникова А.В., Мельникова В.Л, Яикбаева А.И. Оценка эффективности организационной структуры торгового предприятия // Молодой ученый. — 2015. — № 2 (82). — С. 282-284. URL: <https://moluch.ru/archive/82/15084/> (дата обращения: 06.12.2021).

Механизм работы предпринимательской структуры, как системы управления следующий: для достижения цели, необходимо, чтобы действия подразделений и сотрудников были согласованы, ресурсы распределены, реализовано информационное обеспечение, использованы адекватные технологии управления. Для того, чтобы цели были достигнуты, должна быть скоординирована работа всех подразделений, т.е. создана система управления.

Система управления промышленной предпринимательской структурой влияет на три ключевые характеристики деятельности:

1. Операционные характеристики предпринимательской структуры – показатели по реализации, выручке, прибыли.
2. Структурные характеристики предпринимательской структуры – система управления, модели операционной деятельности.

3. Стратегические характеристики предпринимательской структуры – философия бизнеса, развитие кадрового потенциала, стратегические цели.

В системе управления предпринимательской структуры выделяют объекты и субъекты управления. К объектам управления относятся подразделения, бизнес-процессы, сотрудники, подчиняющиеся деятельности управления на которые распространяется управленческое воздействие. К субъектам управления относятся руководители всех уровней предпринимательской структуры, наделенные полномочиями принятия управленческих решений, влияющих на деятельность, как отдельных подразделений, бизнес-процессов, сотрудников, так и всей структуры, в целом. Чтобы деятельность субъектов управления была результативной, они должны эффективно взаимодействовать между собой. Для этого необходимо, чтобы субъекты отвечали следующим требованиям:

соответствовали друг другу с точки зрения управленческих компетенций  
обладали самостоятельностью для возможности принимать оперативные управленческие решения;

осуществляли двухстороннее взаимодействие для корректировки возможных ошибок в управленческих решениях;

были замотивированы на принятие и реализацию верных управленческих решений.

Только при соблюдении требований к субъектам управления, описанных выше можно рассчитывать на адекватное формирование системы управления промышленной предпринимательской структурой. Отсутствие соответствующих компетенций кадрового состава сделает предпринимательскую структуру не конкурентноспособной, где достижение результативных показателей будет невозможным.

Система управления промышленной предпринимательской структурой состоит из подсистем, представленных в таблице 1.

Таблица 1. Основные виды подсистем управления промышленной предпринимательской структурой (составлено автором).

Наименование	Характеристика
Техническая	Представляет собой технические средства и мощности промышленной предпринимательской структуры, с помощью которых структура может выпускать продукцию.
Технологическая	Представляет разработанные в внедренные технологические процессы, состоящие из алгоритмов, правил и норм, следуя которым осуществляется выпуск продукции.
Организационная	Представляет собой систему управления, положения и инструкции, позволяющие рационально использовать промышленные мощности, трудовые и технические ресурсы.
Экономическая	Представляет собой совокупность финансовых и хозяйственных процессов.
Социальная	Представляет собой комплекс социальных отношений, сформировавшихся в результате совместной деятельности социальных групп и людей.

Подсистемы, представленные в таблице взаимосвязаны. Техническая, технологическая и организационная подсистемы представляют организационно-техническую сторону управления, экономическая и социальная – социально-экономическую сторону управления.

Управленческий аппарат – органы управления, которые реализуют функции системы управления промышленной предпринимательской структуры. В управленческий аппарат входят целые подразделения и отдельные штатные единицы структуры. Характеризуются определенными взаимоотношениями, системой распределения задач, ответственностью и полномочиями. На практике в управленческий аппарат входят, как официальные подразделения и штатные единицы, так и неофициальные. К неофициальному относятся неформальные лидеры и коллективы. Когда

речь идет о системе управления промышленной предпринимательской структурой необходимо учитывать официальные и неофициальные управленческие аппараты, как единое целое. Это позволит рационально распределить трудовые ресурсы, спланировать работы и максимально эффективно достичь поставленных целей (Баранова Л.С. Сущность системы управления промышленными предпринимательскими структурами // Экономика и предпринимательство. 2022. №1. С.732-737.).

Предпринимательская деятельность – это инициативная деятельность, направленная на получение прибыли. Предпринимательская деятельность может осуществляться в различных сферах хозяйственной деятельности, которые не запрещены законом, она неразрывно связано с ответственностью предпринимателя, а также осуществляется на его риск (Завьялова Л.В. Внутренняя инфраструктура производственно-предпринимательской деятельности: монография. – Омск: ОмГУ, 2013. – 182 с).

На данный момент предпринимательскую деятельность в России регулирует Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ), в котором закреплены основные права и свободы, а также ответственность всех участников предпринимательской деятельности. В статье 2 ГК РФ содержатся основные положения, которые характеризуют предпринимательскую деятельность в России. Согласно пункту 1 статьи 2 ГК РФ предпринимательской является самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке (Гражданский кодекс РФ URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142). (Дата обращения: 15.12.2021).

Важные признаки предпринимательской деятельности представлены в таблице 2.

Таблица 2. Важнейшие признаки предпринимательской деятельности (составлено автором).

Признак	Характеристика
Обязательная государственная регистрация	Осуществление предпринимательской деятельности возможно только зарегистрированным в установленном законом порядке лицам. В противном случае могут быть правовые последствия.
Самостоятельность и ответственность	Управление хозяйственно-финансовой деятельностью, принятие решений с полной ответственностью за принятые обязательства предприниматель должен самостоятельно.
Экономическая заинтересованность	Получение прибыли и достижение общественного интереса путем удовлетворения потребностей потребителей, обеспечением рабочими местами, выплаты налогов и взносов.
Предпринимательский риск	Предпринимательский риск неизбежен по причине возможных изменений в экономической, политической и технологической среде.
Инновационность	Изменение рыночных условий за счет предпринимательской активности возможно по причине внедрения изменений и инноваций в предпринимательскую деятельность путем производства новых или модернизацию текущих продуктов, повышение качества, сервиса, внедрение новых технологий и продвижения.

Экономической сущностью предпринимательства является производство и реализация продуктов и услуг, необходимых рынку и приносящих прибыль. Продукты и услуги должны обладать ценностью для конечных потребителей и своевременно меняться в соответствии с рыночным запросом. Основная цель предпринимательской деятельности – это реализация продуктов и услуг с определенной

наценкой, позволяющей получать прибыль. Однако, получение прибыли в рыночных условиях диктует предпринимательским структурам выстраивать эффективную систему управления, рационально использовать производственные и человеческие ресурсы.

Категории малого и среднего предпринимательства представлены в таблице 3.

Таблица 3. Категории малого и среднего предпринимательства (Составлено автором на основе: Федеральный закон от 24.07.2007 №209-ФЗ (в ред. От 03.08.2018) «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации». КонсультантПлюс. URL: <http://consultant.ru> (дата обращения: 15.12.2021).

Категория	Микропредприятие	Малое предприятие	Среднее предприятие
Предельное значение выручки от реализации, руб. без НДС	120 млн.	800 млн.	2 млрд.
Среднесписочная численность, чел	≤ 15	16-100	101-250

Во всем мире признают важность сектора малого и среднего предпринимательства. Данные предприятия создают рабочие места и обеспечивают доходами население, что в свою очередь определяет социально-экономическое положение регионов и страны в целом. Ряд исследователей отмечает, что рост размеров сектора малого и среднего предпринимательства положительно влияет на экономический рост, благосостояние населения и конкурентоспособность.

При анализе соотношения выручки крупных компаний, среднего и малого бизнеса в России и Германии, который представлен на рисунках 1 и 2 можно сделать вывод о том, что сегмент среднего бизнеса в России остается неразвитым.

Рис.1 Соотношение выручки крупных, средних и мелких компаний в Германии (источник: рейтинговое агентство RAEX).

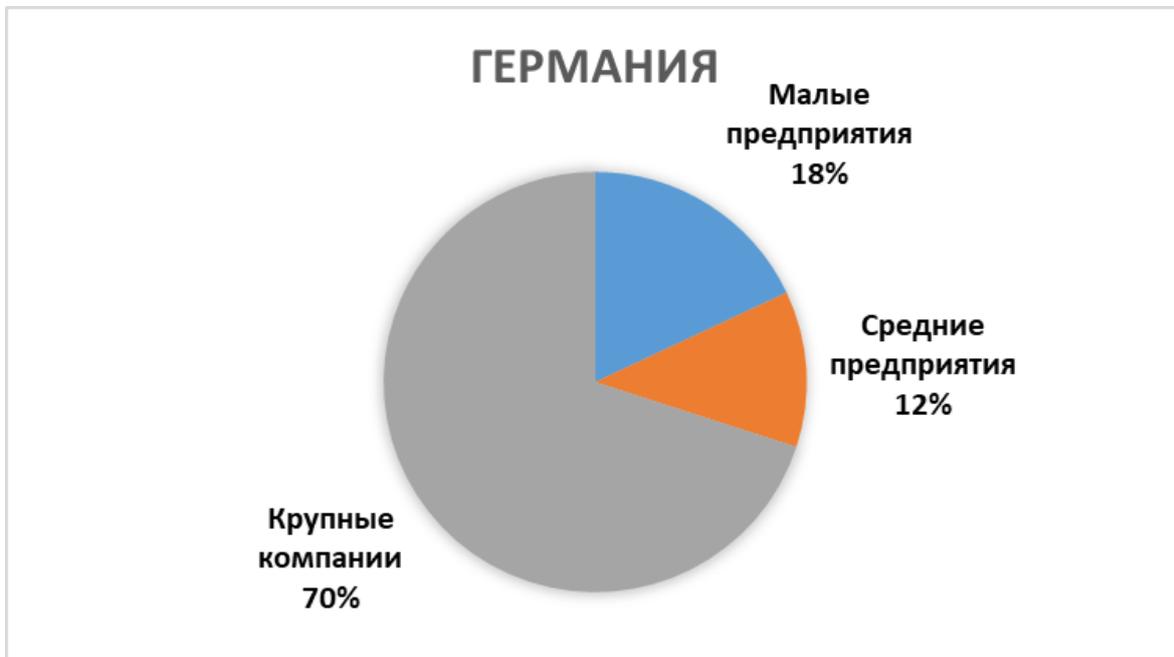
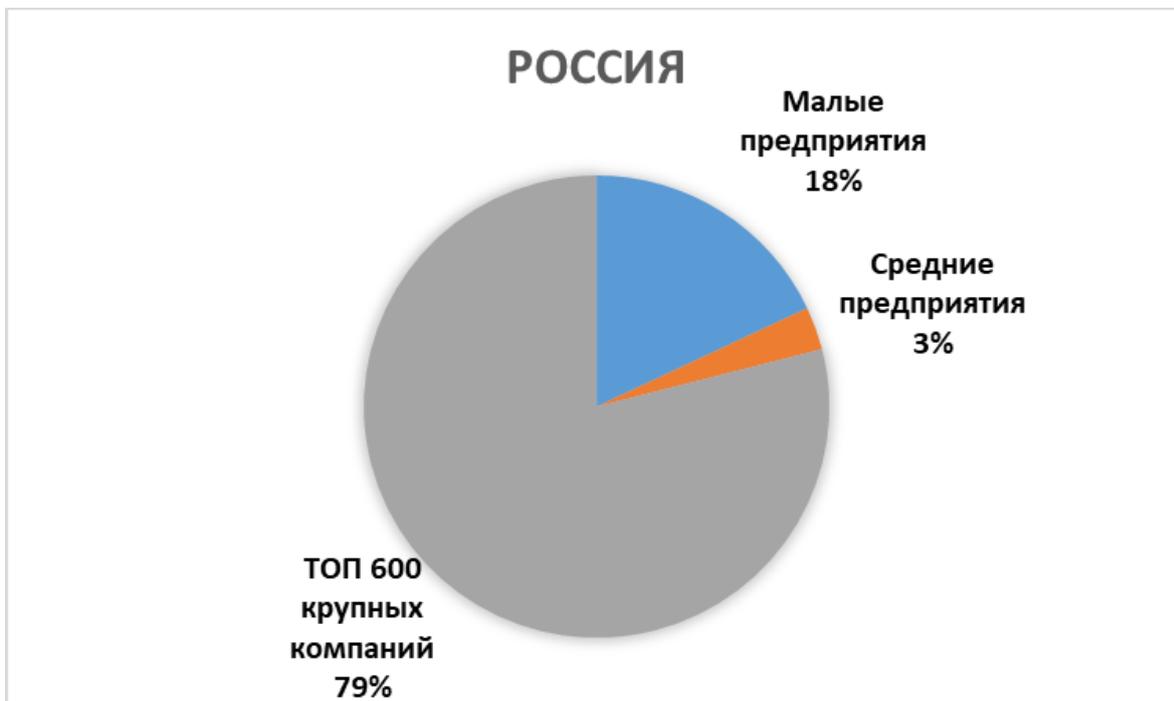


Рис.2 Соотношение выручки крупных, средних и мелких компаний в России (источник: рейтинговое агентство RAEX).



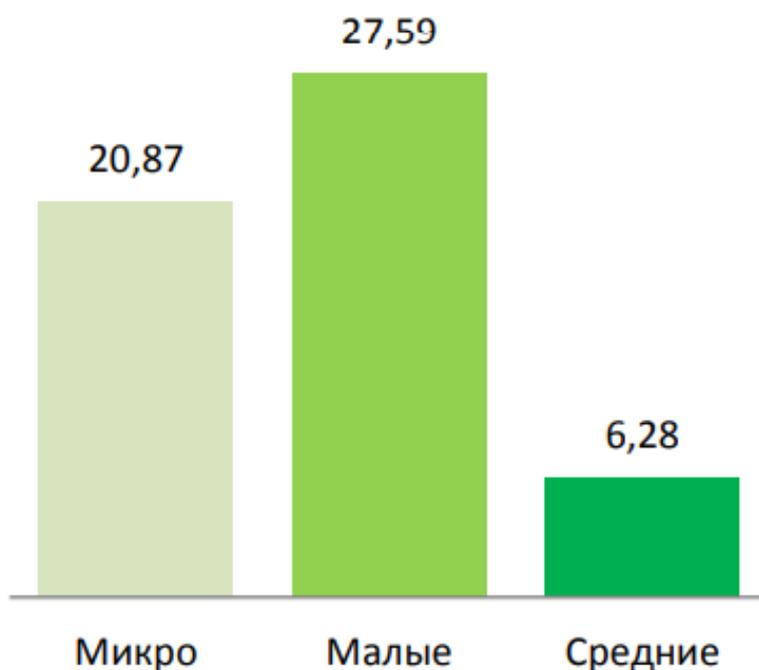
Большее количество работников в секторе малого и среднего предпринимательства присутствует на малых предприятиях у юридических лиц, на микропредприятиях у индивидуальных предпринимателей. В целом на микро и малых предприятиях работает сопоставимое количество работников.

На рисунке 3 изображено распределение работников по типам предприятий МСП в 2018 г., тыс. чел. Оборот малых и микро предприятий демонстрирует больший разрыв чем количество сотрудников у малых и микро юрлиц. На рисунке 4 изображен оборот юридических лиц в секторе МСП в 2017 г., трлн руб. Т.е. оборот на 1 работника у малых предприятий выше, чем у микропредприятий, что может указывать на большую эффективность/производительность малых предприятий (Сектор малого и среднего предпринимательства: Россия и Мир URL <https://stolypin.institute/wp-content/uploads/2018/07/issledovanie-ier-msp-27.07.18.pdf> (дата обращения 19.12.2021 год).

Рис.3. Распределение работников по типам предприятий МСП в 2018 г., тыс. чел. (источник ФНС России, Росстат).



Рис.4. Оборот юридических лиц в секторе МСП в 2017 г., трлн руб. (источник ФНС России, Росстат).



Сектор малого и среднего бизнеса в России стагнирует на протяжении последних 6 лет, что наглядно видно из данных, приведенных в таблице 4.

Таблица 4. Показатели сектора малого и среднего предпринимательства в России (составлено автором на основе данных Росстата).

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Доля МСП в ВВП, %	19,9	21,6	21,9	20,2	20,8	19,8
Доля занятых в МСП, %	28	26	27	27	26	27

Необходимо сфокусироваться на развитие предпринимательства, как одном из важных факторов развитие экономики страны. Устойчивое развитие предпринимательских структур обеспечивает рабочие места и является амортизатором во время экономических кризисов. Для этого нужно менять подходы к предпринимательству и выстраивать работающие системы управления, направленные на развитие и рост промышленных предпринимательских структур (Баранова Л.С. Анализ промышленных предпринимательских структур // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. № 11. С.221-227).

Предпринимательская структура – это обособленная, самостоятельная форма коммерческого образования, которая осуществляет деятельность, сопряженную с риском, и направленную на извлечение прибыли, как результат от продажи товаров, работ, услуг, а также от использования имущества (Александров А.В. Предпринимательская структура: сущность и роль в современной экономике // Проблемы экономики и менеджмента. – 2011. – №1. – С. 54-57).

В предпринимательской деятельности выделяют три основных вида – финансовая, коммерческая и производственная.

Финансовая предпринимательская деятельность основана на купле-продаже ценных бумаг и валюты. Важным показателем развития финансовой предпринимательской деятельности является развитость финансового рынка в целом (рынок ценных бумаг, валют, инвестиций).

Коммерческая предпринимательская деятельность заключается в купле-продаже продуктов и услуг. В России это самый распространенный вид предпринимательской деятельности, в котором занято подавляющее большинство малых и средних предпринимателей. Это достаточно мобильная деятельность, позволяющая быстро адаптироваться к изменениям рынка и потребностям потребителей.

Производственная предпринимательская деятельности заключается в производстве продукции и товаров, услуг, интеллектуальных ценностей. В сфере материального производства выделяют строительное, сельскохозяйственное (фермерское) и промышленное предпринимательство.

Промышленное предпринимательство — это вид предпринимательской деятельности, для которого систематическое получение прибыли (дохода) в целях удовлетворения комплекса социально-экономических предпринимателей и потребителей обеспечивается на основе производства и сбыта промышленной продукции (Кунин В. А. Управление рисками промышленного предпринимательства (теория, методология, практика): монография. СПб.: Изд-во Санкт-Петербургской академии управления и экономики, 2011. С.184).

Среди предпринимательских структур именно промышленное предпринима-

тельство играет важную роль в развитии инноваций, получении высокой добавленной стоимости и способствует модернизации экономики в целом.

Основная часть МСП (41 %) в России работает в области оптовой и розничной торговли. Обрабатывающие производства в структуре МСП занимают не более 7 %, дают не более 10 % оборота, что не соответствует структуре МСП в развитых странах (например, в ФРГ обрабатывающая промышленность дает не менее 20 % добавленной стоимости МСП, в Китае более 40 %. В Японии МСП отвечает за 50 % добавленной стоимости промышленного сектора), в большинстве европейских стран значительная часть базовых потребительских товаров создается локально и не импортируются из других стран (Специальный доклад Президенту российской федерации 2021 МСП/ПОСТКОВИД. Время для системных решений URL <http://doklad.ombudsmanbiz.ru/2021/7.pdf> (дата обращения 15.12.2021).

Структура сектора малого и среднего предпринимательства по числу предприятий в России (%) в 2019 году представлена на рис.5.

Рис.5. Структура сектора малого и среднего предпринимательства по числу предприятий в России (%), 2019 года (источник: данные Росстата).



В обрабатывающих производствах по обороту с отрывом лидирует пищевая промышленность – более 1 трлн руб. (Сектор малого и среднего предпринимательства: Россия и Мир URL <https://stolypin.institute/wp-content/uploads/2018/07/issledovanie-ier-msp-27.07.18.pdf> (дата обращения 19.12.2021 год). Оборот в обрабатывающих производствах сектора МСП в 2017 г., млрд руб. представлен на рисунке 6.

Рис. 6. Оборот в обрабатывающих производствах сектора МСП в 2017 г., млрд руб. (источник Росстат)



Промышленные предпринимательские структуры недостаточно развиты в России. Тем не менее, при спросе рынка на производимую продукцию и условиях создания государственной поддержки, развитие производственных предпринимательских структур может поспособствовать притоку инвестиций, увеличению занятости, росту ВВП. Также стратегически интересен рост малых и средних производств для перехода к несырьевой экономике России.

На данный момент в России сформирована экономическая модель, которая не способствует стимулированию развития промышленных предпринимательских

структур, являющихся драйвером роста в большинстве развитых стран. В результате уровень развития малого и среднего предпринимательства в нашей стране низкий. Промышленные предпринимательские структуры сталкиваются со следующими проблемами, приведенными в таблице 5.

Таблица 5. Классификация проблем промышленных предпринимательских структур в России (составлено автором).

Классификация проблемы	Характеристика
Острая конкуренция за клиентов	Промышленные предпринимательские структуры борются за конечного потребителя на уровне снижающихся доходов населения
Высокая административная нагрузка	Низкое информирование об изменении административных требований, как следствие наказания в виде высоких штрафов, негативно влияющих на деятельность промышленных предпринимательских структур
Налоги	Неравномерная и высокая налоговая нагрузка, мешающая развитию промышленных предпринимательских структур
Отсутствие мотивации перехода из малого бизнеса в средний	Связано со снижением роста прибыли по причине перехода бизнеса из малого в средний в существующих налоговых условиях
Избыточная отчетность и документооборот	Необходимость заполнять большое количество бланков и форм для предоставления необходимой отчетности
Регуляторная и, как следствие, финансовая нагрузка	Введение контролирующих систем, таких как «Платон», «Меркурий», «ЕГАИС» накладывает дополнительные финансовые расходы на промышленные предпринимательские структуры
Отсутствие беззалоговых	На данный момент в России достаточно высокий

и доступных кредитов	уровень ставок для бизнеса. Для развития промышленных предпринимательских структур необходимо снижение процентных ставок.
----------------------	---

На основании данных theGlobalEconomy.com проведен анализ уровня ставок по кредитам бизнесу в таблице 6.

Таблица 6. Процентные ставки по кредитам бизнесу в разных странах

Страна	2005 год	2010 год	2015 год	2019 год
Россия	10,7	10,8	15,7	8,8
Германия	4,4	3,8	2,7	1,8
США	6,2	3,3	3,3	5,3
Китай	5,6	5,8	4,4	4,4
Япония	1,7	1,6	1,1	0,95

Анализируя проблемы промышленных предпринимательских структур, состояние предпринимательства оценено, как неудовлетворительное и взято под контроль Правительства России.

Согласно данным национального отчета «Глобальный мониторинг предпринимательства» предпринимательскую деятельность в России можно охарактеризовать тремя основными положениями: отношению к предпринимательству в обществе, предпринимательскими намерениями и предпринимательской активностью.

Большинство российских граждан считают, что карьера предпринимателя привлекательна и имеет высокий статус. В 2020 году 75,3 % респондентов согласились с тем, что предпринимательство — это удачный выбор карьеры, и 72,5 % воспринимают статус предпринимателя в обществе как высокий. Данные показатели демонстрируют то, что общество положительно оценивает предпринимательство для карьеры. Несмотря на высокие оценки статуса и привлекательности карьеры, около 46 % российских респондентов, положительно ответивших на вопрос о привлекательности статуса и карьеры предпринимателя, отметили, что в стране отсут-

ствуют благоприятные возможности для предпринимательства в регионе проживания (Национальный отчет «Глобальный мониторинг предпринимательства» Россия 2020/2021 URL: [file:///C:/Users/baran/Downloads/otchet\\_2021-red-2\\_send.pdf](file:///C:/Users/baran/Downloads/otchet_2021-red-2_send.pdf) (дата обращения 15.12.2021г).

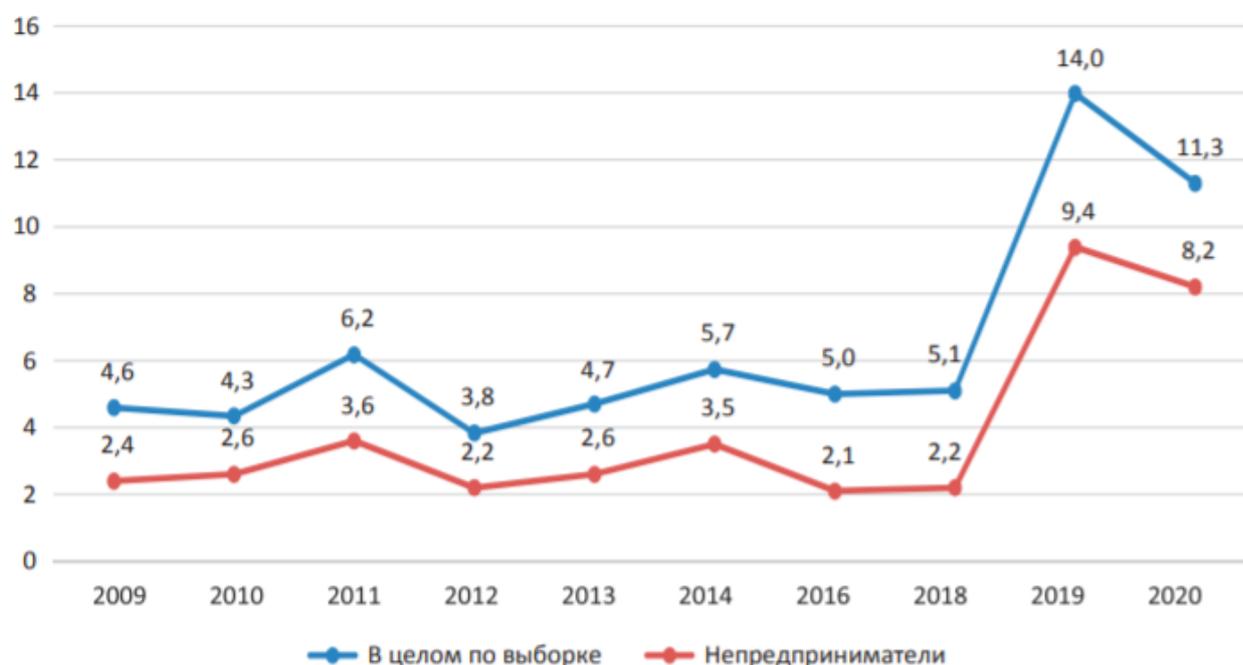
Факторы общественного отношения к предпринимательской деятельности представлены на рис.7.

Рис. 7. Динамика факторов общественного отношения к предпринимательской деятельности, 2009–2020, % (источник: APS 2009–2020).



Под предпринимательскими намерениями понимается готовность создавать свой бизнес в ближайшем будущем. В России в 2020 году произошло снижение предпринимательских намерений до 11% по сравнению с 14% в 2019 году. Респонденты, которые выразили свое намерение заняться предпринимательской деятельностью в ближайшее время, зачастую отмечают, что данные намерения связаны с пандемией. Динамика предпринимательских намерений в России представлена на рисунке 8.

Рис.8. Динамика предпринимательских намерений в России, 2009-2020, %  
(источник: APS 2009-2020)



Под предпринимательской активностью понимают совокупность показателей, характеризующих вовлеченность в предпринимательскую деятельность. Одним из важных показателей предпринимательской активности относится индекс предпринимательской активности (Total entrepreneurship activity index — TEA). Характеризует активность начинающих предпринимателей и вновь созданного бизнеса. В 2020 году в России сократился индекс предпринимательской активности. В 2019 году был зарегистрирован рекордный показатель по количеству людей, которые вовлечены в создание и управление новыми предпринимательскими структурами. Динамика предпринимательской активности представлена на рисунке 9. На графике видно, что несмотря на рост и спады индекс предпринимательской активности в России в целом растет. В начале 2000-х годов каждый 20-й россиянин был готов начать предпринимательскую деятельность, в последние годы уже каждый

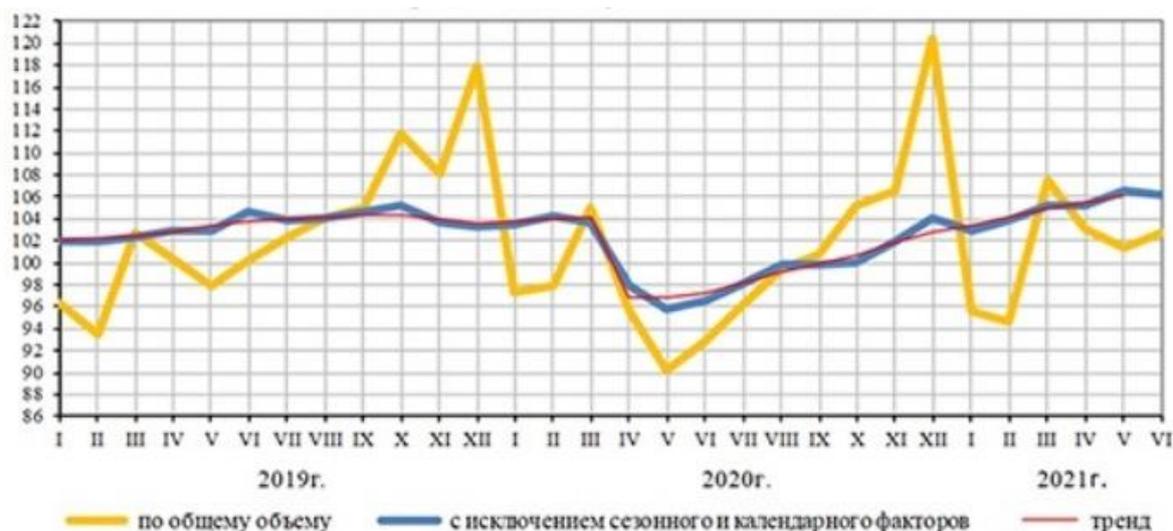
10-й житель России вовлечен в создание бизнеса и готов организовать предпринимательскую структуру.

Рис.9. Уровень предпринимательской активности в России 2009–2020, % от взрослого трудоспособного населения (источник: APS Russia 2009–2020).



По данным Росстата в июне 2021 года промышленное производство выросло по сравнению с аналогичным периодом прошлого года на 10,4%. В целом, за первое полугодие 2021 года рост составил 4,4% по сравнению с январем – июнем 2020 года (Промышленное производство в июне 2021 года. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/313/document/128447> (дата обращения 15.12.2021)). Индекс промышленного производства представлен на рисунке 10.

Рис. 10. Индекс промышленного производства в % к среднемесячному значению 2018 года (источник: данные Росстата).



Для того, чтобы промышленные предпринимательские структуры были конкурентными и выдерживали давление федеральных и транснациональных компаний, нужно обращать особое внимание на бизнес-процессы, происходящие внутри компании: повышать эффективность управления, оптимизировать производство, совершенствовать продажи и маркетинг. Несмотря на пандемию 2020 года в российском предпринимательстве в 2021 году появились положительные тенденции, что подтверждается ростом индекса предпринимательской активности и положительной динамикой индекса промышленного производства. Главная цель промышленной предпринимательской структуры – получить прибыль. Но возможны и иные мотивы – укрепить рыночные позиции, занять определенную долю рынка, получить признание общества.

Инвестиционная привлекательность промышленности России не перестает быть актуальной, т.к. является одной из точек роста экономики России. Инвестиции вкладываются в строительство новых предприятий и перерабатывающих комплексов полного цикла, модернизацию и усиление производственных мощностей, усилению менеджмента, развитию коммерческих служб предприятий, включающих маркетинг и продажи. Инвестиции в промышленные предпринимательские структуры на протяжении последних нескольких лет не уменьшаются, более того, демонстрируют рост.

Эффективная деятельность промышленных предпринимательских структур необходима для того, чтобы российский рынок был насыщен качественной продукцией. От качества, цены и объёмов производимых продуктов зависят такие важные показатели, как уровень продовольственной обеспеченности, качество жизни населения и развитие экономики России (Баранова Л.С. Проблемы и перспективы развития промышленных предпринимательских структур в России // Экономика и предпринимательство. 2021. №11. С.42-47).

## **1.2. Закономерности формирования методов и инструментов современных управленческих систем**

Реализация принципов системного управления промышленными предпринимательскими структурами позволяет обеспечить финансовую стабильность бизнеса и высокую конкурентоспособность выпускаемой продукции.

К методам эффективного управления промышленными предпринимательскими структурами относятся:

1. Метод стратегического управления;
2. Метод контроллинга;
3. Метод самоорганизации.

Данные методы позволяют организовать и упорядочить функции управления. В каждом методе используются инструменты, позволяющие сформировать механизм эффективного управления промышленной предпринимательской структурой. К инструментам менеджмента относят приемы и средства необходимые для принятия управленческих решений.

Стратегическое управление – метод, позволяющий соединить приемы и способы управленческой деятельности для того, чтобы обеспечить бизнесу конкурентные преимущества, оперативно реагируя на изменения внешней среды. Стратегическое управление формирует эффективную деятельность промышленной предпринимательской структуры на период стратегии через постановку целей. Цели корректируются со временем, т.к. внешняя рыночная среда и внутреннее

состояние структуры постоянно меняются. Корректировка целей позволяет достигать их максимально эффективно.

Контроллинг – это метод «управления управлением». Данный метод включает в себя стандарты профессионального управления, а именно элементы отлаженного механизма эффективного менеджмента. Инструменты контроллинга поддерживают процесс принятия решений и управления во всех структурах бизнеса, связывают вместе функции планирования, организации, координации, мотивации, регулирования и контроля. Основной целью контроллинга является ориентирование управленческих процессов на достижение тактических и стратегических целей. Практическая задача контроллинга – ориентация менеджеров на принятие верных управленческих решений путем предоставления необходимой информации и подготовки.

Самоорганизация – метод, который базируется на концепции самообучающейся организации. Является ключевым при формировании эффективной модели управления промышленной предпринимательской структурой, которая предполагает обучение и самообучение персонала, реализацию творческого потенциала, делегирование полномочий и формирование сильной организационной культуры бизнеса.

Для того, чтобы конечный потребитель был удовлетворен и получил ожидаемое соотношение цены и качества продукта, а также оперативную доставку продукции, управление промышленными предпринимательскими структурами требует пересмотра систем менеджмента. В современных реалиях бизнесу приходится все больше обращать внимание на рынок, на запросы конечных потребителей, уходить от вертикальных структур управления к горизонтальным, использовать аутсорсинг. Используя аутсорсинг, предприниматели могут сфокусироваться на производственных процессах и формировании эффективно работающей системы управления. Функции, связанные с анализом и изучением рынка, целевой аудитории и ее потребностей, созданием нормативной документации можно возложить на аутсорсинговые компании.

На сегодняшний день у подавляющего большинства российских промышленных предпринимательских структур в менеджменте используются следующие системы управления:

1. Система управления, основанная на совершенствовании производства, направленная на рост эффективности производственных процессов и оптимизацию использования производственных ресурсов. Фокус внимания в такой системе нацелен на снижение издержек производства. Основная цель – увеличение прибыли за счет роста объемов выпускаемой продукции и счет снижения цен.

2. Система управления, в основе которой лежит совершенствование товара. Фокус внимания в такой системе направлен на качественные свойства товара. На предприятиях внедряются прогрессивные технологии и усиливается контроль качества. Основная цель – увеличение прибыли за счет совершенствования качества выпускаемой продукции.

3. Система управления, основанная на сбыте продукции. Фокус внимания в такой системе направлен на агрессивную сбытовую политику и усиление продаж. Основная цель – увеличение прибыли за счет краткосрочного увеличения объемов продаж, часто связанного с активной акционной политикой бизнеса.

4. Система управления, в основе которой лежат нужды потребителей. Фокус внимания в такой системе направлен на прогнозировании рынка и изучении целевой аудитории. Основная цель – увеличение прибыли за счет удовлетворении потребностей потребителей.

К сожалению, каждая из вышеописанных систем управления промышленными предпринимательскими структурами по отдельности не может обеспечить полноценное функционирование бизнеса и его развитие. Отдельно взятая система управления будет не сбалансирована в целом.

Большинство промышленных предприятий используют различные методы снижения издержек производства в рамках так называемой производственной концепции управления, либо активно применяют методы агрессивной продажи уже произведенной продукции (сбытовая концепция) (Медведева Т.П. Рыночные

подходы к управлению предприятием: маркетинговая ориентация // Практический маркетинг. 2014. № 7 (209). С. 3-8).

На фоне этого сформировалась общепризнанная экономическая проблема, характеризующая низкую эффективность деятельности промышленных предпринимательских структур, корни которой скрываются в низком уровне менеджмента, устаревших подходах к управлению, слабом маркетинге и продажах.

Ярко выражена необходимость изменения принципов существующих систем управления промышленными предпринимательскими структурами в сложившихся условиях жесткой конкуренции продовольственного рынка России. Данная задача требует новых подходов для решения проблем, имеющих теоретический и методологический характер. Эту задачу может решить формирование новой системы управления, подразумевающей баланс рыночной среды и ресурсов бизнеса, способствующей эффективной работе, извлечению максимальной прибыли и развитию. Также данная система представляется, как интеграция систем управления предприятием: управление спросом, ресурсами, финансами, партнёрскими сетями в целях наибольшего удовлетворения потребителя (Медведева Т.П., Кучерова Н.В. Развитие и систематизация концепций маркетинга в современных условиях // Известия Оренбургского государственного аграрного университета. 2012. № 2 (34). С. 166-169).

Анализ опыта развития промышленных стран свидетельствует о том, что на большинстве предприятий происходит реорганизация внутрифирменного управления. Ориентация на потребительский спрос, реализация инновационной стратегии, стремление к нововведениям становятся основными направлениями в деятельности любого предприятия (Шумак Ж.Г. Планирование ассортимента продукции на предприятиях мясоперерабатывающей промышленности // Вестник Международного института экономики и права: научно-аналитический журнал. 2013. 2 (11). С. 49-55).

Основным инструментом, влияющим на ключевые параметры бизнеса, является качественное управление комплексом маркетинга предприятия (Кармина Н.В. Основные инструменты влияния маркетинга на ключевые параметры бизнеса

российского рынка товаров повседневного спроса // Микроэкономика. 2011. № 2. С. 128–131). В комплексе маркетинга содержатся все составляющие коммерческой деятельности предпринимательской структуры, управление которыми удовлетворяет целевую аудиторию и рынок в целом.

К основным факторам комплекса относятся продукт, цена продукта, место продажи, продвижение.

**Продукт** (разработка продукта, который будет востребован у потребителя, обеспечение стабильным качеством продуктов, формирование обратной связи от потребителей, разработка бренда и его позиционирования).

При работе с продуктом необходимо решить следующие основные задачи:

1. постоянно обеспечивать улучшение характеристик продукции;
2. поддерживать баланс между улучшенными и устаревающими продуктами;
3. определить оптимальный ассортиментный портфель с точки зрения рынка и производства;
4. разработать план по выводу новых продуктов на рынок;
5. принять решения о своевременном изъятии из производственной программы видов продукции, теряющих рыночные позиции (Шумак Ж.Г. Планирование ассортимента продукции на предприятиях мясоперерабатывающей промышленности // Вестник Международного института экономики и права: научно-аналитический журнал. 2013. № 2 (11). С. 49-55).

Качество продуктов должно являться основным условием предоставления продукта конечному потребителю. Качество на сегодня воспринимается как несомненное условие, а не как отличительный признак. Знать и любить своих клиентов является обычным, а не чрезвычайным делом (Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент: пер. с англ. 9-е изд. СПб: Питер Ком, 1999. 896 с).

Важно собирать обратную связь от потребителей. Под обратной связью принято понимать степень удовлетворенности продуктом. Анализ этой информации дает возможность совершенствовать продукт.

Дифференциация продукта должна быть основана на отличиях. Нужно понимать какие должны быть отличия у продукта, есть принято решения выпустить продукт с отличительными характеристиками. Необходимо изучить целевую аудиторию, конкурентов, рыночную среду, где будет представлен продукт. И только потом определить основные характеристики продукта.

Знание целевой аудитории, анализ конкурентов и изучение рыночной среды является фундаментом для успешных продаж. Хорошая осведомленность о выпускаемом продукте послужит фундаментом для дифференциации. Также необходимо доносить до потребителя основную причину, которая служит мотивом для выбора продукта и дальнейшей покупки. Маркетинг предполагает адекватность правильного продукта на правильном рынке (Траут Дж., Ривкин С. Дифференцируйся или умирай! Выживание в эпоху убийственной конкуренции. СПб.: Питер, 2010. 304 с).

К. Лавлок упоминает о том, что «уже давно опытными специалистами осуществлена оценка важности формирования различных рыночных стратегий для товаров различных категорий» (Лавлок К. Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия. 4-е изд. Williams, 2005. 1008с). Данное понятие индивидуального предложения к целевой аудитории называют «факторы сужения».

Понятие «иммунная система товарных знаков» ввел С.Займан. Оно означает базовые продукты, имеющие отличительные характеристики. Не учет таких особенностей приводит к краху: ненадлежащее позиционирование торговой марки потребители воспринимают как инородный организм, а иммунная система товара обеспечивает его уничтожение (Займан С. Конец маркетинга, каким мы его знаем. пер. с англ. М.: Экономика, 2007. 126 с).

Для того, чтобы продукт был дифференцирован, необходимо очень хорошо разбираться в особенностях продукта, знать его свойства и качества, ориентироваться в отрасли. Когда все характеристики продукта хорошо известны и проанализированы с точки зрения влияния на продажи, можно формировать рейтинг заданных характеристик. Рейтинг, в свою очередь, будет основой дифференциации продукта.

«Если вы хотите привлечь склонность еще одного потребителя к своему направлению, вы должны ему открыть и донести до него определенную уникальную ценность», – отмечают А. Хайем и Ч. Шив (Шив Ч. Д., Хайэм А. У. Курс МВА по маркетингу. пер. с англ. М.: Экономика, 1990. 354 с).

Стратегии, применяемые при позиционировании:

- продвижение потребительских характеристик товара;
- акцентирование на преимуществах товара, удовлетворении потребностей в продукте;
- оценка потребителем баланса цена – качество продукта, ценовое позиционирование с учетом качества продукта;
- демонстрация особого использования продукта и ситуации потребления;
- привлечение звезд шоу-бизнеса и лидеров мнений.

Когда разрабатываются вышеперечисленные стратегии предполагается, что основные маркетинговые характеристики товара и влияние данных характеристик на принятие решения о покупке, учтены.

**Цена продукта** (анализ конкурентной среды и выбор сегмента, разработка ценового позиционирования, руководство процессом ценообразования от себестоимости до цены продукта на полке).

Суть установления цены на продукт заключается в том, чтобы определить, какую цену необходимо установить на продукт, чтобы завладеть частью рынка, сделать продукт конкурентоспособным и обеспечить предпринимателя прибылью.

Цена на продукт в комплексе маркетинга является единственным элементом, который приносит компании прибыль. Остальные элементы – продукт, место, продвижение – генерируют затраты. Цена на продукт – это все затраты покупателя, связанные с приобретением продукции.

Сегментирование – это процесс деления рынка на группы потребителей по заданным признакам.

Необходима четкая сегментация рынка, когда формируется ценовая политика. Для потребителей, готовых к высокому среднему чеку оптимальна стратегия «престижных» цен. Основана данная стратегия на высоком качестве и статусе

продукта. Потребители, которые ориентируются на качество продукта, необходимо предложить более доступные цены, соответствующие доходам данных потребителям, а также соответствующие рыночным ценам на аналогичные продукты. Ценовая конкуренция в данном сегменте важнее, чем в сегменте потребителей, готовых платить за статус. Здесь возможно применение разнообразных скидок с цены (бонусных, сезонных, зачетов за покупку) с целью стимулирования продаж (Анурин В., Муромкина И., Евтушенко Е. Маркетинговые исследования потребительского рынка. СПб. Питер, 2006. 270с).

От действий конкурентов, их активности и особенностях поведения на рынке зависит в какой форме будет проводиться конкурентная борьба. Конкурентную среду невозможно оценить, не зная емкости рынка, состава конкурентов и размера их рыночных долей (Анурин В., Муромкина И., Евтушенко Е. Маркетинговые исследования потребительского рынка. СПб. Питер, 2006. 270с).

Ценовое позиционирование, по сути, является восприятие покупателем места продукта в ценовом ряду и определения в каком диапазоне цены данный продукт должен находиться.

Выделяют пять этапов формирования цены на продукт:

1. Анализ внешних факторов – изучение рынка, потребителей, отношение потребителей к продукту, анализ каналов реализации продукции, анализ конкурентов, государственное регулирование.

2. Постановка целей компании. Ценообразование целиком зависит от целей, которые преследует компания в конкретный промежуток времени. Это может быть рост реализации или получение максимальной прибыли.

3. Метод формирования цены на продукцию. К основным методам относятся – установление цены на основе себестоимости продукции; установление цены на основе прибыли; установление цены на основе оценки спроса; установление цены на основе потребительской стоимости; установление цены на основе цен конкурентов.

4. Разработка стратегии и тактики. Когда определен метод формирования цены на продукцию разрабатывается ценовая политика, которая определяет

дальнейшее изменение цены на рынке, а также направлена на достижение целей, которые поставлены компанией.

5. **Корректировка.** Формирование цены на продукт не является конечным процессом. Цена должна корректироваться в соответствии с ценовой политикой предпринимательской структуры и учетом рыночных изменений.

**Место продажи** (мерчандайзинг, разработка выкладки, размещения продуктов внутри торговой точки, выбор канала реализации и торговой точки, стратегические решения по географии продаж, основанные на анализе целевой аудитории).

Развитие покупательского маркетинга зависит от места продажи. Выбор места продажи предполагает проведение аудита торговой точки с целью анализа цен, ассортимента, выкладки, поведению покупателя в данной торговой точке.

Важную роль играют вопросы мерчандайзинга, куда входят размещение товара в торговой точке и выкладка.

Планирование продвижения правильного товара в правильном количестве в правильное время в правильном месте по правильной цене – такое определение мерчандайзингу дает американская маркетинговая ассоциация.

Способ размещения и демонстрации продуктов в торговых залах, на полках, витринах, стеллажа называется выкладкой. Выкладка необходима для того, чтобы потребителю были максимально наглядно продемонстрированы товары, облегчен поиск и в конечном итоге потребитель сделал правильный выбор необходимого продукта, согласно своим предпочтениям.

Размещение и выкладка отличаются друг от друга. Размещение – это расположение продукции в торговом зале. Выкладка – это укладка продукции на торговом оборудовании.

Важным аспектом в выборе места продажи является систематизация каналов реализации. К основным каналам реализации относятся сетевой ритейл, традиционная розница, дистрибьюторы, бюджет, HoReCa (Hotel, Restaurant, Cafe в переводе с английского - "отели, рестораны, кафе").

Самым емким является канал сетевого ритейла. РБК приводит такие данные, согласно которым «2017 год стал годом повышения активности сетевой розницы: крупнейшие игроки продолжили наращивать число магазинов и увеличивать операционную эффективность...» (Розничные сети по продаже продуктов питания и сопутствующих товаров (FMCG) 2017. URL: <https://marketing.rbc.ru/research/39617/> (дата обращения: 19.02.2019).

**Продвижение** (формулировка уникального торгового предложения, формирование целей для торговых представителей, выбор рекламных каналов и оценка их эффективности).

Р. Ривсом было введено понятие «уникального торгового предложения» (USP). Р. Ривс убеждает, что реклама должна предлагать потребителю логические обоснования для приобретения им товара, явным образом отличающегося от товара конкурентов.

Правильно сформированные цели торговым представителям важны. В качестве примера можно привести Азиатско-Тихоокеанский филиал компании DHL, включающий 1500 торговых представителей в 41 стране, который в рамках программы повышения эффективности продаж (включившей в себя анализ основных источников дохода, использование бенчмаркинга, оценку индивидуальных навыков продаж, а также изучение работы системы коучинга продавцов и линейных менеджеров) пересмотрел подходы к оценке деятельности своего торгового персонала (Rees M., Diamond S. Textbook case study // *Selling power*, 28 (6), 29, 2008, p. 35). В результате пересмотра подходов к оценке деятельности в компании изменили ориентиры. Объем продаж заменили на результаты работы торгового персонала, удержание текущих клиентов и привлечение новых, развитие бизнеса в целом. Благодаря этому вместо планового объема продаж появилась KPI – система ключевых показателей эффективности.

На высококонкурентных рынках стандартными, всеми используемыми методами продвижения продуктов сложно добиться эффективности. Необходимо разрабатывать новые подходы к продвижению, тестировать гипотезы, делать выводы. Новые отработанные решения чаще бывают более эффективными для

решения поставленных задач и требуют меньшего бюджета, чем стандартные решения. Таким образом, инновационные идеи возможны и необходимы не только в сфере производства продукции, но и в методах продвижения, особенно при выпуске ее новых видов (Скворцова Н.А. Виды и формы торговой деятельности в Российской Федерации // Научные записки Орел ГИЭТ. 2016. № 4. С. 103-107).

Не является эффективным продвижением ситуация, когда ценовая политика направлена на снижение цен и проводятся регулярные акции на продукт. Такое стимулирование продаж лишь временно увеличивает объем сбыта, но никаким образом не демонстрирует уникальные характеристики продукта. Если у продукта нет уникальных характеристик для конечного потребителя, то при проведении аналогичных акций у конкурентов, ценовое преимущество продукта очень быстро теряется.

Для успешного продвижения продукта важным фактором является выбор канала распределения и управление им. Организация работы с каналами распределения влияет на коммерческий успех предприятия. Управление каналами требует определенного бюджета и маркетинговых инвестиций. Однако данные вложения рентабельны. По уровню возврата на вложенные средства и скорости окупаемости они значительно превосходят рекламу, PR и промо-акции для конечных потребителей (Котляровская И.В., Баженов И.А., Осипов М.И. Маркетинговая парадигма в менеджменте продуктовых инноваций // Маркетинг в России и за рубежом. № 2 /2002, с. 5).

Маркетинг – это одна из стратегических деятельности бизнеса, сфокусированная на частом обеспечении покупками потребителей с поступлением денежных средств, дает определение С.Займан. Под стратегической деятельностью подразумевается комплекс мер, которые необходимо проводить регулярно и систематично для поддержки работы предприятий.

Одним из примеров поддержки промышленных предпринимательских структур является присутствие на рынке яркого бренда. Бренд представляет собой совокупность узнаваемой торговой марки и продукта, удовлетворяющего потребностям покупателей. Торговая марка, в свою очередь демонстрирует особые

характеристики продукта, которые вызывают у покупателей определенные ассоциации и обуславливают потребность в нем. Таким образом торговая марка способствует продвижению товара на рынок.

Маркетолог должен четко понимать желания потребителя и свойства продукта для определения пользы, которую продукт может принести потребителю. Среди маркетинговых авторов есть лидеры, которые считают, что нет необходимости в комплексных знаниях о маркетинговых характеристиках продукта, на который направлена маркетинговая поддержка. Например, Манн И. поддерживает такой подход тем, что маркетологу достаточно иметь поверхностные знания о товаре, который продвигает. Глубокие знания должны быть у других штатных единиц, которые работают с продуктом (Манн И. Б. Маркетинг на 100 %: Ремикс: Как стать хорошим менеджером по маркетингу. М.: 2005. 416 с).

Данная точка зрения идет вразрез с мнением автора, поскольку знания о продукте является основным фактором маркетинга в маркетинговом комплексе. Маркетинговый комплекс является одним из ключевых инструментов влияния на показатели бизнеса.

### **1.3. Проблемы формирования системы управления промышленными предприятиями**

Одной из ключевых проблем в деятельности промышленных предпринимательских структур стала неэффективность применяемых систем управления. Организационная структура управления, которая характеризуется внутренним устройством любой производственной системы, является не только определенной системой управления, но и формой, в рамках которой протекают изменения, появляются предпосылки для перехода системы в новое качество (Колыванов В.Ю., Магомедов Р.М. Процессный подход к управлению пищевым и перерабатывающим предприятиями АПК // Региональные проблемы преобразования экономики. 2013. № 4 (38). С. 163-176).

Для большинства промышленных предпринимательских структур в настоящее время самыми насущными проблемами становятся реструктуризация системы управления, адаптация ее организационной структуры к форме, адекватной требованиям (Завьялова Л.И., Прудников К.О. Организационная структура управления предприятиями пищевой промышленности // Экономика и управление. 2006. №4. С. 12-14).

Наиболее частые проблемы управленческого характера, с которыми сталкиваются промышленные предпринимательские структуры – медленная адаптация к изменениям внешней среды низкий уровень менеджмента, слабо развитый маркетинг и продажи. Данные проблемы требуют изменения подходов к управлению, поэтому актуальным является формирование системы управления промышленной предпринимательской структуры, учитывающее особенности деятельности бизнеса в рыночной среде и способствующее решению проблем, связанных с расширением рынков сбыта производимых продуктов.

Также можно выделить дополнительные производственные и организационные проблемы промышленных предпринимательских структур, которые не позволяют полноценно развиваться промышленному предпринимательству.

Первая проблема – сырьевая база, которая не соответствует потребностям производителей, как в количестве, так и в качестве.

В связи с этим, возникает вторая проблема – зависимость от импорта. Подавляющее большинство промышленных компонентов и сырья имеют не российское происхождение.

Третья проблема – устаревшее оборудование и технологии, и, как следствие отсутствие возможности отдельных видов переработки продукции.

Четвертая проблема – невозможность повышать качество выпускаемой продукции и повышать конкурентоспособность промышленной предпринимательской структуры за счет модернизации производства ввиду высоких затрат.

Пятая проблема – хранение, транспортировка и логистика производимых продуктов имеет влечет за собой дополнительными тратами.

Шестая проблема – ужесточение требований условий производства, требующее определенных инвестиции в производственные процессы.

Седьмая проблема – нестабильные цены на сырье, постоянно меняющиеся себестоимость выпускаемой продукции и, как следствие, ее маржинальность. Невозможность оперативно менять отпускные цены ввиду договорных обязательств с контрагентами и дальнейшая потеря прибыли.

Восьмая проблема – отсутствие квалифицированных кадров на рынке труда в объеме, необходимом промышленных предпринимательских структур.

Девятая проблема – рост объема СТМ (СТМ – это собственная торговая марка компании, работающей в розничном ритейле и имеющая собственную сбытовую сеть). В России последние годы СТМ демонстрирует высокие темпы роста и увеличение доли рынка. Плюсом для промышленных предпринимательских структур в выпуске СТМ являются объемы производства, отсутствие издержек, связанных с продвижением продукции. Однако, в такой схеме взаимодействия есть и явные минусы – отсутствие контроля рынка ввиду того, что предприниматель не развивает собственные торговые марки и не знакомит с ними потребителя (Баранова Л.С. Проблемы и перспективы формирования системы рыночного управления предприятием пищевой промышленности // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. №10. С.168-174).

Десятая проблема – это кассовые разрывы и неисполнение контрактов контрагентами.

Промышленные предпринимательские структуры в России имеют богатый потенциал развития, несмотря на имеющиеся проблемы

Для развития промышленных предпринимательских структур необходимо сфокусироваться на следующих направлениях:

1. Организация замкнутого цикла: от самостоятельной подготовки сырья и материалов до конечного потребителя.
2. Привлечение инвестиций в промышленное предпринимательство.
3. Формирование кадрового потенциала: обучение и развитие персонала.

4. Строительство новых промышленных мощностей и реконструкция имеющихся.
5. Внедрение глубокой переработки сырья для минимизации потерь и количества отходов.
6. Доведение до конечного потребителя максимально подробной информации о составе и изготовлении продукта, технологических особенностях производства.
7. Увеличение объемов реализации продукции за счет расширение каналов продаж.
8. Планомерная работа по управлению ассортиментом.
9. Внедрение системы управления промышленной предпринимательской структурой.

Для развития Промышленности принципиальное значение имеет развитие внутреннего спроса и потребления. Для стимулирования внутреннего спроса и потребления необходимо развитие различных каналов сбыта, в том числе развитие многоформатной розничной торговли, включая широкую продажу продовольственных товаров в сети Интернет (Проект Стратегии развития пищевой и перерабатывающей промышленности Российской Федерации на период до 2030 года URL: <https://barley-malt.ru/wp-content/uploads/2019/11/proekt-strategyu-razvytyja-pyschevoj-y-pererabatyvajuschej-promyshlennosty-rf.pdf> (дата обращения: 26.11.2021)).

Развитие предпринимательской деятельности на сегодняшний день невозможно без электронной коммерции, что делает актуальным необходимость моделирования бизнес-процессов с учетом тех особенностей, которые свойственны этой форме предпринимательской деятельности (Бездудная А.Г. Формирование электронной коммерции как основы конкурентоспособности предпринимательской деятельности // Бизнес. Образование. Право. – 2017. – №3 (40). – С.12-14).

На данный момент большинство промышленных предпринимательских структур осознает, что продажи товаров в Интернете растут и темпы роста достаточно высокие.

Общий объем рынка розничных онлайн-продаж продовольственных товаров в 2020 году вырос на 314% и превысил 135 млрд рублей, годом ранее этот показатель составлял 43 млрд рублей (Продажи еды через интернет в 2020 году выросли в три раза URL: <https://www.forbes.ru/newsroom/biznes/420597-prodazhi-edy-cherez-internet-v-2020-godu-vyrosli-v-tri-raza> (дата обращения: 26.11.2021).

По данным портала для ритейлеров и поставщиков Retail.ru доля современных форматов, в том числе онлайн продаж, продолжит увеличиваться, а доля традиционной торговли сократится с 20% в 2020 году до 16% в 2023 г (Розничная торговля продуктами питания: итоги 2020 и прогнозы URL: <https://www.retail.ru/articles/roznichnaya-torgovlya-produktami-pitaniya-itogi-2020-i-prognozy/> (дата обращения: 26.11.2021).

Ключевым и переломным моментом стал 2020 год, который ярко продемонстрировал, что онлайн формат неизбежен. И даже самые консервативные предприятия осознали это (Баранова Л.С. Предприятие пищевой промышленности в интернете // Мясной ряд. 2021. №1. С. 44-45).

Выходя в Интернет с целью торговли, представители промышленных предпринимательских структур должны внимательно проанализировать существующие онлайн каналы реализации и выбрать для себя оптимальные.

Выделяют четыре канала онлайн-продаж – интернет-магазин, маркетплейсы, онлайн-магазины крупных ритейлеров, социальные сети.

Максимально управляемая площадка – интернет-магазин, который является частью бизнеса. Это ресурс, который находится в собственности у промышленной предпринимательской структуры, поэтому риски потери данного канала минимальны. Например, с собственным интернет-магазином невозможно расторгнуть контракт, как это может произойти с маркетплейсом и онлайн-магазином крупного ритейлера. Кроме этого, именно в интернет-магазине отсутствует посредник между производителем и потребителем, поэтому логично, что на данной площадке будет самая низкая цена для целевой аудитории (Баранова Л.С. Онлайн-продажи продуктов питания // Мясной ряд. 2021. №2. С. 50-52). Исследовательская компания GfK group говорит о тренде на дезинтермедиацию. Среди FMCG-брендов, развивающих

онлайн или smm магазины, – «Чистая Линия» (мороженое и молочные продукты), «Долина овощей» и Агрохолдинг «Московский» (доставка овощей и овощных сетов), «Победа» (шоколад), «Умалат» (сыры) и другие. (GfK: FMCG-шопинг уже изменился. Что дальше? URL: <https://www.retail.ru/articles/gfk-fmcg-shopping-uzhe-izmenilsya-chto-dalshe/> (дата обращения: 26.11.2021).

Дезинтермедиация (disintermediation) – это прямые продажи конечному потребителю, без посредников. Вместо того, чтобы идти через традиционные каналы распределения, которые включают некоторый тип промежуточного посредника (например, дистрибьютора, оптовика, брокера или агента), компании могут теперь иметь дело с каждым клиентом напрямую – например, через Интернет (Черкашнев Р.Ю. Процесс дезинтермедиации в промышленных предприятиях // В сборнике: Державинские чтения. материалы XXII Всероссийской научной конференции. 2017. С. 263-269).

Интернет-магазин является наиболее затратным онлайн-каналом продаж. Для того, чтобы создать и запустить собственную площадку нужны существенные вложения. Также не стоит забывать о том, что потребуются дополнительные ресурсы на продвижение магазина в Интернете. Одним из самых распространенных инструментов продвижения в Интернете является реклама. В Интернете выделяют три вида рекламы – контекстная реклама, таргетированная реклама и баннерная реклама (Баранова Л.С. Продвижение предприятия пищевой промышленности в интернете // Мясной ряд. 2021. №2. С. 34-36).

Представители коммерческих служб промышленных предпринимательских структур долго не воспринимали социальные сети в качестве канала продаж. Но сейчас отношение к социальным сетям меняется. Никого не удивляет продающая страница в Инстаграм промышленного предприятия, которая позволяет наращивать объемы продаж. Социальная сеть ВКонтакте позволяет создать полноценный интернет-магазин, где встроена витрина продукции, возможность заказать и оплатить продукцию.

По данным Brand analytics за октябрь 2020г. активных авторов совокупно по всем социальным сетям 64 млн/мес (Социальные сети в России: цифры и тренды,

осень 2020 URL: <https://br-analytics.ru/blog/social-media-russia-2020/> (дата обращения: 26.11.2021). Годом ранее данная цифра составляла 49 млн/мес. На 15 млн. выросло количество активных авторов в социальных сетях. Это говорит о том, что в информационном пространстве растет популярность социальных сетей.

Маркетплейсы – это онлайн площадка для электронной коммерции. Маркетплейс предоставляет информацию о продукции третьих лиц для конечных потребителей. На данный момент российские маркетплейсы являются площадками, где можно купить практически все, по максимально выгодной цене и с удобной доставкой. Успех маркетплейсов обеспечит высоким количеством продавцов. Тысячи продающих компаний разного уровня позволяют обеспечить огромный ассортимент широкого ценового диапазона. Это привлекает широкую целевую аудиторию.

Наиболее известные российские маркетплейсы – это Wildberries и Ozon. Wildberries – самый крупный маркетплейс России, а Ozon – один из первых игроков электронной коммерции в России. По данным, предоставленным ведущим государственным информационным агентством России ТАСС оборот Wildberries 437,2 млрд рублей в 2020 году (Оборот Wildberries в первом квартале вырос на 79% URL: <https://tass.ru/ekonomika/11069357> (дата обращения: 26.11.2021), а оборот Ozon 197,4 млрд рублей в 2020 году (Оборот Ozon в 2020 году вырос на 144% URL: <https://tass.ru/ekonomika/11028437> (дата обращения: 26.11.2021).

У большинства крупных представителей сетевого ритейла есть свои онлайн-магазины. Формат офлайн и онлайн обслуживают разные отделы закупок. У промышленной предпринимательской структуры будет небольшое преимущество в переговорах по заведению продукции на онлайн-полку в случае работы с ритейлером в офлайн канале. Но абсолютно новым явлением станет дизайн, который потребитель будет оценивать с экрана, онлайн выкладка продуктов и приоритетность выдачи вашего продукта при поиске. Продвижение и представленность ассортимента в Интернете наиболее важный запрос со стороны онлайн-ритейлера. Интернет-активность промышленной предпринимательской структуры будет дополнительным аргументом в переговорах.

Формирование системы управления промышленной предпринимательской структурой имеет существенное воздействие на ограничивающие факторы, препятствующие развитию промышленного предпринимательства. На сегодняшний день это, с одной стороны, масштабная и значимая проблема функционирования, развития и роста предпринимательства в целом, с другой стороны, решения данной проблемы недостаточно проработаны. Проработка данного вопроса станет одним из драйверов развития промышленного предпринимательства, что в свою очередь даст положительный экономический эффект и создаст благоприятные условия для социально-экономического развития России.

### **Выводы по главе 1**

Система управления промышленной предпринимательской структурой представляет собой совокупность элементов, которые упорядочены, связаны и функционируют согласно определенному плану для достижения поставленных целей бизнеса. Данное определение максимально точно раскрывает понятие и сущность системы управления.

В системе управления промышленной предпринимательской структурой выделяют объекты и субъекты управления. К объектам управления относятся подразделения, бизнес-процессы, сотрудники, подчиняющиеся деятельности управления на которые распространяется управленческое воздействие. К субъектам управления относятся руководители всех уровней, наделенные полномочиями принятия управленческих решений, влияющих на деятельность, как отдельных подразделений, бизнес-процессов, сотрудников, так и всего бизнеса, в целом.

Эффективная деятельность промышленных предпринимательских структур необходима для того, чтобы российский рынок был насыщен качественной продукцией. От качества, цены и объёмов производимых продуктов зависят такие важные показатели, как уровень продовольственной обеспеченности, качество жизни населения и развитие экономики России.

В настоящее время в промышленном предпринимательстве происходят кардинальные изменения: наблюдаются поглощения мелких компаний более крупными, растет доля федеральных производителей, активную роль на рынке играют транснациональные компании, которые имеют производственные подразделения в нескольких странах; бизнес-процессы, связанные с реализацией продукции уходят в цифровое поле.

Для того, чтобы предпринимателю быть конкурентным и выдерживать давление федеральных и транснациональных компаний, нужно обращать особое внимание на бизнес-процессы, происходящие внутри компании: повышать эффективность управления, оптимизировать производство, совершенствовать коммерческие службы.

Показатели роста индекса предпринимательской активности и положительная динамика индекса промышленного производства делает промышленное предпринимательство привлекательным для инвесторов.

На сегодняшний день у подавляющего большинства российских промышленных предпринимательских структур используются следующие системы управления:

1. Система управление, основанная на совершенствовании производства.
2. Система управления, в основе которой лежит совершенствование товара.
3. Система управления, основанная на сбыте продукции.
4. Система управления, в основе которой лежат нужды потребителей.

К сожалению, каждая из вышеописанных систем управления не может обеспечить полноценное функционирование бизнеса и его развитие.

Наиболее частые проблемы управленческого характера, с которыми сталкиваются промышленные предпринимательские структуры – медленная адаптация к изменениям внешней среды низкий уровень менеджмента, слабо развитый маркетинг и продажи. Данные проблемы требуют изменения подходов к управлению, смещая фокус на формирование системы управления промышленных предпринимательских структур.

Согласно проекту стратегии развития пищевой и перерабатывающей промышленности Российской Федерации на период до 2030, очевидным становится то, что предприятиям необходимо развивать различные каналы сбыта, в том числе многоформатную розничную торговлю, включая широкую продажу продовольственных товаров в сети Интернет.

Поэтому актуальным является формирование системы управления промышленных предпринимательских структур, учитывающее особенности деятельности предпринимателей в рыночной среде и способствующее решению проблем, связанных с расширением рынков сбыта выпускаемых продуктов.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ МЕТОДИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К ФОРМИРОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИМИ СТРУКТУРАМИ**

### **2.1. Анализ основных элементов системы управления промышленными предпринимательскими структурами**

Промышленные предпринимательские структуры, работая в условиях конкуренции, постоянно ищут пути совершенствования процессов управления бизнесом и роста эффективности. К основным элементам управления относятся продажи, ассортимент, клиентская база промышленных предпринимательских структур.

Фундаментальным элементом системы управления промышленной предпринимательской структурой является управление продажами. Термин «управление продажами» на сегодняшний день имеет разные варианты трактовки и понимания. По мнению Ч. Фатрелл (Фатрелл Ч. Управление продажами. СПб.: Издат. дом «Нева», 2004. 640 с.), управление продажами представляет собой использование планирования, рационального использования ресурсов, подбора, обучения и контроля торгового персонала, а также управления им с целью эффективного достижения поставленных перед ним целей. Другие авторы (Спиро Р. Л., Стэнтон У. Дж., Рич Г.А. Управление продажами. М.: Изд. дом Гребенникова, 2004. 704 с.) считают, что к управлению продажами можно отнести любые действия, направленные на повышение эффективности отдела продаж. Третьи специалисты (Ланкастер Дж., Джоббер Д. Продажа и управление сбытом: пер. с англ. Минск: Амалфея, 1999. 384 с.) относят к управлению отделом продаж набор, мотивацию и обучение персонала, управление работой менеджеров по продаже и пр. Разработчик технологии продажи SPIN Н. Рекхэм (Рекхэм Н. СПИН-продажи 7-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. - 336 с.) склонен свести все управление продажами к использованию собственно технологии продажи. В целом, продажи,

как компонент системы маркетинговых коммуникаций (Гринченко К.В., Ерохина Т.Б. Интегрированные маркетинговые коммуникации – уникальная коммуникационная технология XX века // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). 2013. № 4 (44). С.92-97), имеют сугубо практическую ориентацию, воздействуя на сознание покупателя с целью формирования в нем привлекательного образа продаваемого товара (Ерохина Т.Б. Рыночная привлекательность PR для расширения возможностей маркетинга // Вестник Томского государственного университета. 2008. №315. С. 168-172).

Автор считает, что при нынешнем насыщении на рынке, в условиях жесткой конкуренции необходима системная работа отдела продаж, подкрепленная стандартами. Стандарты, методы и инструменты управления системой продаж должны разрабатываться и внедряться отделом маркетинга (Баранова Л.С. Анализ основных компонентов управления продажами предприятия пищевой промышленности // Инновации и инвестиции. 2020. № 3. С. 105-108).

В российской практике прослеживаются два основных вида интеграции маркетинга в систему управления продаж на предприятии: в качестве функции управления или как функции обслуживания (Березин И.С. Маркетинговый анализ. Принципы и практика. Российский опыт. М.: Эксмо, 2002. 400 с).

Когда маркетинг выполняет функции обслуживания продаж наблюдается подчиненность маркетинга продажам. Это имеет существенные недостатки в функционировании всего предприятия и отсутствия «бинокля», в который смотрит собственник бизнеса, формируя стратегию предприятия (Баранова Л.С. Взаимодействие продаж и маркетинга на предприятиях пищевой промышленности // Теоретическая и прикладная экономика. 2020. № 1. С. 10-17).

Кроме того, при данном взаимодействии часто используются различные механики акций на продукцию. Однако, манипуляции с ценой всегда демонстрируют снижение продаж в послеакционный период.

На рисунке 11 изображен среднестатистический график продаж продукта до акции, во время акции и после нее. В послеакционный период ожидаются продажи,

соответствующие сплошной линии, однако пунктирная линия ярко демонстрирует то, как чаще всего ведет себя реализация продукции после проведения акции.

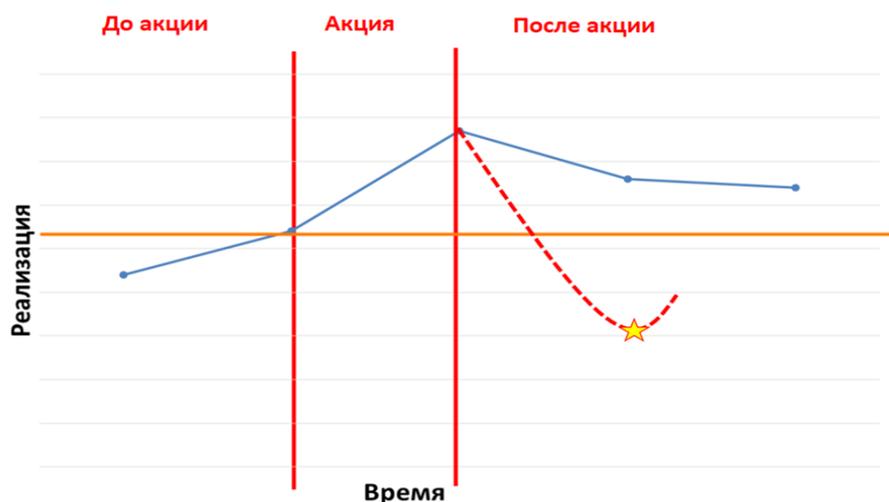


Рис. 11. Реализация продукции до акции, во время акции, после акции (составлено автором).

Если у промышленной предпринимательской структуры возникает необходимость проведения акции, то автор рекомендует осуществлять акционную активность только в режиме подтверждённого контроля – анализ динамики реализации до акции, во время акции, после акции и выводы по эффективности.

Вторым элементом в системе управления промышленной предпринимательской структурой является ассортимент. Изменения в поведении покупателей и конкуренция заставляет предпринимателей более внимательно относиться к своему ассортименту и искать максимально эффективные инструменты исследования и управления ассортиментным портфелем (Баранова Л.С. Анализ методов формирования ассортиментной политики предприятия пищевой промышленности // В сборнике Актуальная экономика: достижения и инновации XXXVIII Международной научно-практической конференции. 2021. С.25-28).

На сегодняшний день для работы с ассортиментом товаров и управления им используют разные инструменты и приемы.

В 1906 году было открыто Правило Парето, согласно 20% причин предшествуют 80% результата. Таким образом 80% причин не принципиально важны и существенного влияния на результат не оказывают.

Суть инструмента Парето заключается в том, что 20% из ассортимента

приносят 80% результата. Это может быть реализация, выручка, прибыль предприятия. Любой показатель, который необходимо оценить. И, наоборот, 80% из ассортимента предприятия приносят 20% результата в виде тоннажа и денег. Здесь стоит уделить особое внимание 20% самых результативных продуктов. Максимально поддерживать, сохранять стабильность качества, эстетичность внешнего вида. Остальные 80% ассортимента не требуют концентрации внимания и, возможно, должны быть удалены из ассортиментного портфеля предприятия.

Преимущества принципа Парето – простота использования и универсальность.

Ограничения принципа Парето – не всегда соотношение 80%/20% выдерживается корректно, на практике встречаются отклонения  $\pm 20\%$

Более детальная версия Парето – это ABC анализ. Появился он в 1948 году.

Суть ABC анализа заключается в том, что весь ассортимент распределяется согласно тому, какой вклад каждая позиция вносит в определенный вид показателей. К показателям можно отнести такие данные, как реализация, выручка, прибыль. Благодаря данному распределению расставляются приоритеты по работе с каждой позицией, усиливаются результативные и перспективные продукты, а продукты, которые имеют слабые позиции корректируются либо выводятся из ассортимента.

Для системной работы и своевременного анализа ассортимента ABC анализ рекомендовано делать один раз в квартал, но не реже 1 раза в год. Более качественный анализ лучше проводить в динамике и сравнивать результаты нескольких периодов. Часто проводить данный анализ, например один раз в месяц, не рекомендуется, т.к. данный период слишком мал для формирования корректных выводов.

Плюсы ABC-анализа заключаются в том, что он прост и универсален. Минусы – метод достаточно не учитывает нюансы ассортимента, которые связаны с его производством и реализацией, а также не может учитывать стратегию компании. Для примера можно привести продукты, которые являются новинками и только выпущены в продажу. Согласно ABC-анализу, данный продукт всегда будет попадать в категорию «С», однако это никаким образом не демонстрирует слабые рыночные позиции продукта. Для того, чтобы продукт показал корректные данные по

показателям реализации, выручка, прибыль необходимо время.

Согласно ABC-анализу, весь ассортимент делится на три группы: А, В и С.

К группе А относятся продукты, которые генерируют 80% результата (реализация, выручка, прибыль), но совокупно это 20% от всей номенклатуры.

К группе В относятся продукты, которые генерируют 15% результата (реализация, выручка, прибыль), но совокупно это 20% от всей номенклатуры.

К группе С относятся продукты, которые генерируют 5% результата (реализация, выручка, прибыль), но совокупно это 60% от всей номенклатуры.

Соотношение 80%-15%-5% может изменяться в зависимости от того, какие критерии заложены в компании.

Показатель, по которому будет производиться ABC-анализ также является критерием, который заложен в компании. Это может быть реализация, выраженная в базовых единицах, выручка или прибыль, выраженная в рублях. В общем критерий анализа зависит от цели, с которой проводят ABC-анализ.

ABC-анализ, благодаря своей универсальности, проводят в различных отраслях и бизнесах, как для стратегического планирования, так и тактических работ, связанных с управлением ассортиментом, планировании производства, управлению закупками и продажами, логистикой.

Когда весь ассортимент разделен на три группы, принимаются стратегические решения касательно каждой группы. Основные выводы, которые чаще всего относятся к каждой из групп:

Группа А – стратегически важные продукты, являющиеся локомотивами ассортимента. Данные продукты генерируют основную реализацию, выручку или прибыль. Стратегически важно держать на контроле данные продукты, т.к. потеря рыночных показателей ассортимента из данной группы потянет за собой большие финансовые потери и снизит эффективность всего ассортимента. Для группы А предусмотрены максимальные ресурсы и инвестиции. Также важно отметить, что успешный опыт по работе с ассортиментом из группы А нужно применять для ассортимента из других групп для достижения аналогичных экономических показателей.

Группа В – продукты, которые демонстрируют стабильные показатели по реализации, выручке, прибыли. Однако, не попадают в категорию А по каким-либо причинам. В целом для компании важны, т.к. генерируют стабильные показатели более умеренными темпами. Ресурсы и инвестиции также важны для данной группы, но объем их может быть существенно ниже, чем в группе А.

Группа С – аутсайдеры ассортимента. Наименее важная группа, которая чаще тянет вниз все показатели по реализации, выручке или прибыли. Самая частая рекомендация – вывод из ассортимента. Однако, перед окончательными решениями по продукту, необходимо сделать более глубокий анализ, поняв причины, по которым ассортимент оказался в группе С.

Прогнозировать стабильность продаж конкретных продуктов и анализировать, как меняется уровень потребления тех или иных ресурсов позволяет XYZ-анализ. Также данный анализ может наглядно продемонстрировать насколько стабильным или нестабильным является спрос на продукцию. Проще управлять ассортиментом при стабильном спросе. Запасов нужно меньше, прозрачно планирование, сбыт и логистика.

Плюсами XYZ-анализа является прогнозирование стабильности продаж и уровня потребления. Минусами XYZ-анализа являются колебания цен и сезонность, оказывающие существенное влияние на продажи, следовательно, и на коэффициент вариации. Таким образом, данный вид анализа не адаптирован к сезонным продажам.

Совмещение ABC- и XYZ-анализов является более глубоким анализом и управлять определенными категориями ассортимента. После совмещения весь ассортимент делится на девять групп. Деление происходит согласно критериями влияния на конечный результат (ABC-анализ) и стабильности результата (XYZ).

Плюсы совмещенного ABC- и XYZ-анализов управление ассортиментом становится более эффективным с точки зрения управления товарными запасами. Минусы совмещенного ABC- и XYZ-анализов – не может учитывать фактор сезонности.

Матрица Ансоффа или матрица «товар-рынок» была открыта Игорем

Ансоффом в 1957г. Суть матрицы Ансоффа заключается в том, что весь ассортимент делят исходя из того, сколько по времени товар находится на рынке и сколько время данному рынку. времени нахождения товара на рынке и времени существования этого рынка. Формируются четыре стратегии – проникновение на рынок, развитие рынка, разработка товара и диверсификация. Каждая стратегия соответствует следующему положению – существующий рынок и товар, существующий товар и новый рынок, существующий рынок и новый товар, новый рынок и новый товар.

Плюсы матрицы Ансоффа – в результате построения матрицы появляется наглядное представление базисных стратегий предприятия. Минусы – ограниченное количество критериев, которые не учитывают всех особенностей ситуации.

Матрица BCG основана специалистами Бостонской консалтинговой группы в конце 1960-х гг. Ее классификационными признаками являются темпы роста рыночного спроса, отношение доли на рынке товара данной фирмы к соответствующей доле основного конкурента, объем инвестиций в производство товара, объем прибылей и др. По результатам построения матрицы BCG выделяются четыре группы товаров (в соответствии с попаданием конкретного товара в соответствующий квадрант): «звезды», «дойные коровы», «дикие кошки», «собаки». Для каждой из этих групп существует приоритетная стратегия (Чкалова О. В. Формирование и развитие розничной торговой сети в мегаполисе: моногр. Н. Новгород: ИКИ, 2008.).

Матрица BCG является простым инструментом, однако ее эффективность позволяет быстро определить наиболее и наименее перспективны продукты из ассортимента. После построение матрицы BCG бренд-менеджер или специалист отдела маркетинга получает ясную картину какие продукты из ассортимента требуют особого контроля, ресурсов и инвестиций, а какие, наоборот необходимо выводить из ассортимента.

Графически матрица BCG представлена четырьмя квадратными секторами, разделенными двумя осями. Каждый квадрат имеет название и имеет особое значение.

К первому квадрату относятся продукты категории «Звезды». Они демонстрируют высокие темпы роста и занимают достаточно большую долю на рынке. Данные продукты требуют вложений и инвестиций. Продвижением нужно заниматься как раз с ассортиментом, попадающим в категорию «Звезды». К данной категории часто относятся новики, которые были удачно выпущены на рынок. Со временем темпы роста начинают замедляться и продукт попадает в следующую категорию – «Дойные коровы».

«Дойные коровы» - продукты, демонстрирующие большую долю рынка, но низкие темпы роста. Вкладывать ресурсы и инвестиции в данную категорию не нужно. Эти продукты и так хорошо продаются, и приносят предприятию стабильные показатели по реализации и выручки. Чаще всего, то, что поступает в бизнес из категории «Дойные коровы» инвестируется в другие продукты.

«Знаки вопроса» или «Трудные дети» или «Дикие кошки» - продукты, демонстрирующие высокие темпы роста продаж, но маленькую долю рынка. Для того, чтобы рыночная доля стала больше необходимы ресурсы и инвестиции. Перед этим необходимо проанализировать данные продукты и понять, возможно ли достижение определенных показателей именно этими продуктами, стоит ли вкладывать в них деньги.

И последняя категория «Дохлые собаки» - продукты, демонстрирующие низкие темпы роста и низкую долю рынка. Показатели по реализации и выручке у данных продуктов, как правило, низкие. Развивать данные продукты также нецелесообразно, т.к. они находятся на завершающей стадии жизненного цикла. Чаще всего по продуктам, попадающим в категорию «Дохлые собаки» принимается решение на вывод из ассортимента, т.к. перспективы развития данных продуктов отсутствуют.

Основные стратегии, которые применимы к категориям матрицы BCG – наращивание доли рынка («Знаки вопроса» и «Звезды»), сохранение доли рынка («Дойные коровы»), снижение доли рынка («Дохлые собаки», бесперспективные «Знаки вопроса» и «Дойные коровы»), ликвидация. Часто бывает так, что ликвидация данного направления бизнеса единственный разумный вариант для

«Собак» и «Знаков вопросов», которым, скорее всего, не суждено стать «Звездами» (Галяутдинов Р.Р. Матрица БКГ: что такое, как построить и проанализировать // Сайт преподавателя экономики. 2014. URL: <http://galyautdinov.ru/post/matrica-bkg> (дата обращения: 13.10.2019).

Плюсы матрицы BCG – простота построения, возможность отслеживать темпы роста продукта по отношению к рынку в разные временные интервалы. Минусы матрицы BCG – сложность в получении оперативных данных о доле рынка.

Матрица GE (McKinsey) была открыта совместно корпорацией General Electric и консалтинговой компанией McKinsey & Co в начале 1970-х годов прошлого столетия. Рыночная привлекательность и эффективность ассортимента – критерии, которые заложены в основу матрицы. Отличается матрица тем, что помимо характеристик объективных (прибыль, выручка, объем продаж), анализируются характеристики субъективные (кадры, доля рынка, технологии).

Плюсами матрицы GE (McKinsey) является то, что она применима в любых рыночных условиях. Минусами GE (McKinsey) является то, что предприятие ограничено количеством стратегий.

Концепция жизненного цикла товара открыта в 1965г. Теодором Левитом. Основой идеей концепции жизненного цикла товара является то, что любой продукт проходит стадии – внедрение на рынок, рост, зрелость, устаревание (спад) (Чкалова О. В. Формирование и развитие розничной торговой сети в мегаполисе: моногр. Н.Новгород: ИКИ, 2008.).

Для каждой стадии концепции жизненного цикла товара характерны свои показатели по объему продаж и прибыли.

Плюсы концепции жизненного цикла товара возможность прогнозировать показатели продукта в зависимости от стадии жизненного цикла. Минусы концепции жизненного цикла товара – не все продукты проходят все фазы жизненного цикла и уходят с рынка раньше времени. Нет критериев и показателей, позволяющих определить переход из одной стадии жизненного цикла продукта в другую.

Таким образом, проведя анализ известных инструментов исследования ассортимента, были выявлены преимущества и ограничения каждого инструмента.

Все инструменты можно поделить укрупненно на две группы. Первая базируется на рыночном восприятии продукта, вторая на оценке экономической эффективности продукции для промышленной предпринимательской структуры. Для применения вышеописанного инструментария необходим свод статистических данных о продажах ассортимента в разрезе по категориям. Данные должны включать в себя показатели по реализации, выручке и прибыли.

На практике зачастую используются не все инструменты. Наиболее распространенными в промышленных предпринимательских структурах являются ABC и BCG-анализы. Если использовать данные инструменты отдельно друг от друга, то объективной картины по ассортименту не увидеть. С одной стороны, можно изучить показатели экономической эффективности ассортимента с точки зрения генерирования реализации, выручки и прибыли компании. С другой стороны, можно изучить темпы роста каждого отдельно взятого продукта внутри категории. Объединив данные анализы, можно увидеть ассортимент в текущей ситуации более полно и емко. Целесообразно внедрить новый метод перекрестного анализа ABC и BCG, который позволит объективно отразить не только вклад того или иного продукта в финансовые показатели компании, но и его темпы роста в течение заданного периода времени. Данные факторы благополучно скажутся на корректности принятия управленческих решений по каждому продукту отдельно и по категориям в целом.

Ассортиментная политика – одно из наиболее важных направлений деятельности промышленной предпринимательской структуры. Для того, чтобы грамотно сформировать ассортимент, необходима разработать ассортиментную политику. Она представляет собой направленное 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 (Строганов А.Э., Волынский В.Ю. Разработка бизнес-процесса формирования ассортиментной политики предприятия // Сборник научных трудов вузов России "Проблемы экономики, финансов и управления производством". 2015. № 36. С. 122-127).

В работе Шадринной А.Ю. рассматривается подход к формированию ассортиментной политики (Шадринна А.Ю. Методика формирования ассортиментной политики мясоперерабатывающего предприятия // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2010, № 1-1. С. 128-132).

Ассортиментная политика формируется в четыре этапа.

Первый этап заключается в том, что промышленная предпринимательская структура должна определить свои стратегические цели. Далее происходит детальный анализ маркетинговой среды, как внутренний, так и внешний. Только после этого формируются цели непосредственно ассортиментной политики. Цели ассортиментной политики должны соответствовать стратегическим целям компании и отвечать условиям внешней и внутренней маркетинговой среды.

Второй этап – это разработка методологии и выбор инструментов анализа ассортимента в соответствии с основными целями промышленной предпринимательской структуры. Важным критерием второго этапа является выявление нерезультативных продуктов ассортимента и продуктов, отвечающих поставленным целям по показателям реализации, выручки и прибыли.

Третий этап – аналитика. На данном этапе формируются выводы по ассортименту, его сильным и слабым продуктам, категориям, торговым маркам. Составляются рекомендации по управлению ассортиментом и повышению эффективности ассортиментной политики.

Четвертый этап – формирование плана работ, на основании рекомендаций, предложенных в третьем этапе, и корректировка целей по продуктам, категориям, торговым маркам. Составляются планы по производству и продажам ассортимента.

Данная методика позволяет сделать анализ и дать корректную оценку текущей ассортиментной политики, используя комплекс показателей, сформировать стратегию, учитывающую особенности производства и запросов потребителей,

сбалансировать интересы рынка и текущие возможности промышленной предпринимательской структуры.

Далее автор рассмотрит основные методы формирования ассортиментной политики, наиболее ярко выраженные в работах других авторов.

Методы, представленные в виде последовательных и взаимосвязанных друг с другом этапов, а также выявлены основные проблемы, встречающиеся на практике при работе над созданием ассортимента (Зарипова Г.Д. Особенности формирования ассортиментной политики на предприятиях молокоперерабатывающей отрасли // Вестник казанского государственного аграрного университета. 2008, Т.3. № 3(9). С. 45-47). Основными этапами, входящими в формирование ассортиментной политики, являются:

1. Анализ текущего ассортимента и сбор внутренней информации об ассортименте. Под внутренней информацией подразумеваются данные, которые не могут быть отражены в известном инструментарии анализа ассортимента.

2. Анализ целевой аудитории, рыночных сегментов и сбор всей необходимо информации из внешней рыночной среды. Проводятся маркетинговые исследования, формируются результаты данной работы и разрабатываются рекомендации по работе с ассортиментом.

3. Формируется заданный объем производства, планируются производственные мощности, определяются запасы сырья, ингредиентов, упаковки, затем осуществляется реализация произведенной продукции, контролируется качество и наполненность ассортиментных матриц.

В данном подходе наблюдается явный перекос в сторону производителя и его экономических целей. Рыночная среда, удовлетворенность ассортиментом целевой аудитории, соответствие ожиданиям потребителя остается не проработанными моментами, что противоречит условиям рынка. Для того, чтобы получить наиболее объективную картину, необходимо проведение дополнительных исследований внешней среды: изучение потребителя, его отношении к выпускаемой продукции, удовлетворение потребителей качеством и стоимостью ассортимента, выявление замечаний, пожеланий и предложений по ассортиментному ряду. Плюсом данной

методики является то, что ее можно применить в небольшом промежутке времени для формирования ассортиментной политики. Минусом – отсутствие данных о рынке.

Юрова Н.А рассматривает уже имеющиеся инструменты и методы работы с ассортиментом в традиционной рознице. Ей предложена комплексная методика его управления, основанная на функциях коммерческой деятельности (Юрова Н.А. Инструменты и методы управления ассортиментом товаров в ритейле // Вестник сибирского государственного аэрокосмического университета им. академика М.Ф. РеИшетнева. 2010. №1. С. 165-170).

В данном подходе выделены шесть этапов:

Первый этап – зависимость управления ассортиментом от наличия финансовых ресурсов;

Второй этап – зависимость управления ассортиментом от наличия материально-технических ресурсов;

Третий этап – взаимная связь управления ассортиментом и информационным обеспечением;

Четвертый этап – управление ассортиментом, базирующиеся на закупках товара;

Пятый этап – управление ассортиментом, базирующиеся на трудовом обеспечении;

Шестой этап – управление ассортиментом, базирующиеся на анализе продаж.

Методика управления ассортиментом, основывающаяся на главных функциях коммерческой деятельности промышленной предпринимательской структуры, отражает два критерия: торгуетехнологический (обеспечение покупателя необходимыми ему товарами) и экономический (извлечение прибыли). Регулярность такой оценки рекомендована не реже одного раза в год. Если промышленная предпринимательская структура работает в условиях ярко выраженной сезонности, можно проводить данное исследование чаще – один раз в полгода. Плюсами данной методики является комплексный подход к управлению ассортиментом, учитываются ключевые функции – финансы, материально-техническое обеспечение,

информационное обеспечение, трудовое обеспечение, закупки и продажи. Плюсами данной методики является то, что она учитывает особенности и процессы, происходящие в определенной промышленной предпринимательской структуре. Если информация собрана достоверно, исключается фактор субъективности. Результаты позволяют сформировать план повышения эффективности предпринимательской структуры.

Филатов Е.Г. рассматривает элементы системы формирования ассортиментной политики коммерческого предприятия, последовательно раскрывается содержание этапов процесса формирования ассортиментной политики от постановки исходной проблемы до утверждения ассортиментной матрицы (Филатова Е.Г. Системный подход к формированию ассортиментной политики коммерческого предприятия // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. 2013, №4. С. 230-233).

В данном подходе также выделено шесть этапов:

Первый этап – формируется ассортиментная политика;

Второй этап – собирается информация о рынке – анализ конкурентов и потребителей;

Третий этап – проводится анализ ассортимента и расчет прибыли каждой единицы товара в ассортименте;

Четвертый этап – определяются новые продукты, рекомендованные к введению в ассортимент;

Пятый этап – разрабатываются рекомендации по управлению ассортиментом и ассортиментной политике.

Шестой этап – составляется ассортиментная матрица.

Когда озвучена исходная проблема по формированию ассортиментной политики промышленной предпринимательской структуры, собирается рабочая группа и формируется задание для нее. Далее ставятся цели и формируются плановые показатели, включающие в себя плановую прибыль по продуктам, категориям, торговым маркам, которые должны быть достигнуты в результате реализации ассортиментной политики.

Данные по сбору информации о рынке, конкурентах, целевой аудитории формируются в отчет, где детально описана конкурентная среда. Основным показателем конкурентного анализа является ассортимент, который совпадает с ассортиментом предпринимательской структуры. Изучаются цены на совпадающий ассортимент, технические характеристики, особенности позиционирования данного ассортимента. Анализ целевой аудитории проводится с использованием баз данных. Изучаются данные об удовлетворенности продуктом, его качеством, ценой, позиционированием. Добавляются вопросы, касающиеся пожеланий и предложений по представленному ассортименту. Анализ клиентов позволяет сформировать план работ по наиболее актуальным позициям ассортимента в будущем периоде. Прибыль продуктов, входящих в ассортимент, рассчитывается на основании данных о себестоимости продукции и ее оборачиваемости в заданном периоде. Далее прописываются рекомендации по введению новых продуктов в ассортимент. В итоге формируется отчет, в основе которого лежит анализ ассортимента продукции, выпускаемой промышленной предпринимательской структурой. Мероприятия, которые необходимы для внедрения рекомендаций оцениваются с точки зрения влияния на экономические показатели предпринимательской структуры. Также необходим дополнительный анализ возможности формирования ассортиментных матриц с точки зрения обеспечения предприятием техническими и технологическими ресурсами, наличием специалистов. Если есть какие-либо ограничения, то формируется план по их устранению. Корректировка проекта формирования ассортимента включает в себя устранение замечаний, полученных при проверке ресурсов промышленной предпринимательской структуры и возможности производства предполагаемой продукции. Далее производится экономический расчет эффективности. Когда утверждается проект формирования ассортимента разрабатывается производственная программа на заданный период времени.

В работе Абрамовой Л.А. и Останковой В.Р. рассмотрен метод формирования ассортиментной политики, включающий пять этапов (Абрамова Л.А., Останкова В.Р. Содержательная интерпретация алгоритма формирования ассортиментной политики

на предприятии // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. 2014. №6. С. 85-87).

Первый этап – определяются потоки информации, необходимые для создания альтернативных вариантов формирования ассортиментной стратегии.

Второй этап – определяются возможности промышленной предпринимательской структуры для внедрения изменений по ассортиментной стратегии. Здесь в качестве решений может быть принято обновление текущего ассортимента либо вывод из ассортимента продуктов, которые не пользуются спросом.

Третий этап – формируется ассортиментная политика на базе маркетинговых исследований, включающий комплекс по анализу конкурентов, поставщиков, клиентов, целевой аудитории. Маркетинговое исследование позволяет получить заключение о том, соответствует ли выпускаемая продукция и текущие ресурсы промышленной предпринимательской структуры рыночным тенденциям.

Четвертый этап – проводится диагностика каждой альтернативы с использованием четырех элементов (разработка планов по маркетингу, закупкам и продажам, финансовый план и оценка рисков), входящих в методику бизнес-планирования. В данном этапе происходит проверка на соответствие ассортимента оптимальному.

Пятый этап – разрабатывается план закупок, формируются ассортиментные позиции и объемы закупок на каждую ассортиментную позицию, согласно новой ассортиментной политики.

После реализации пяти этапов проводится оценка эффективности разработанной стратегии. Показателями эффективности являются прибыль, динамика прибыли, рентабельность, срок окупаемости.

Плюсами данного подхода является комплексная оценка предприятия, и учитывание индивидуальных особенностей анализируемых промышленных предпринимательских структур, исключающих субъективную оценку, возможность проработать альтернативы при принятии решений по ассортименту.

При формировании ассортиментной политики важное место уделяется созданию новых продуктов – запуску новинок.

Новинки всегда будут нужны предпринимателям. Пожалуй, самая важная причина необходимости запуска новых продуктов – жизненный цикл товара, согласно которому каждый продукт имеет свой жизненный цикл. В конце жизненного цикла продукт теряет показатели по реализации и маржинальному доходу и его выводят из ассортимента. Для того, чтобы в ассортименте не преобладали позиции с завершающимся жизненным циклом необходимо выводить новые продукты – новинки (Баранова Л.С. Причины и особенности запуска нового продукта на рынок // Финансовые рынки и банки. 2020. № 2. С. 8-10).

Жизненный цикл одного и того же товара, но на разных рынках неодинаков. С помощью средств маркетинга жизненный цикл товара на целевом рынке может быть, как продлен, так и сокращен (Давлетбаева Л.Ф. Жизненный цикл товара // Вестник Оренбургского государственного университета. 13 (119). 2010. С. 26-30).

Типичный жизненный цикл товара состоит из 5 этапов: разработка, выведение на рынок, рост, зрелость, упадок.

Анализ жизненного цикла товара представлен на рисунке 12.

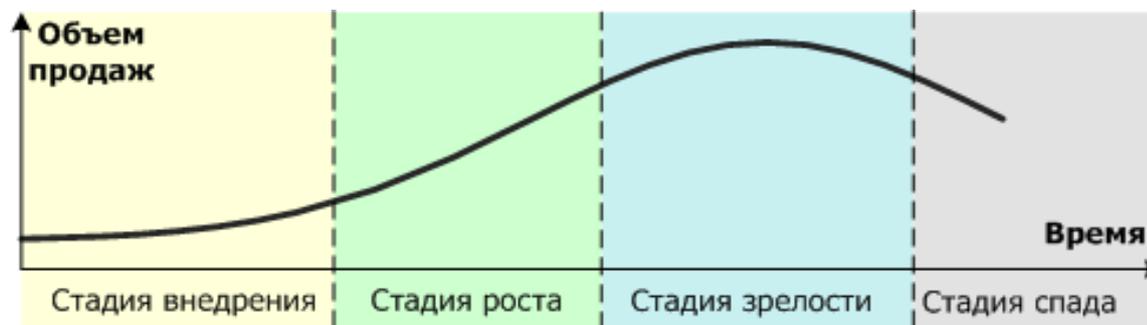


Рис.12. Жизненный цикл товара.

Умение своевременно и эффективно планировать, и проводить обновление ассортиментного портфеля служит основой конкурентоспособности промышленной предпринимательской структуры и выпускаемых ею на рынок продуктов. Ни одна компания, производящая продукты для потребительских рынков, не будет успешной в течение долгого периода времени, без проведения

мероприятий по развитию и усовершенствованию своих товаров (Бубенцова В.Ф. Стратегия разработки и выведения на рынок нового продукта // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 4 (55). С. 90-96).

Вторая важная причина, по которой необходимо выпускать новинки – постоянное желание конечного потребителя увидеть на полке что-то новое.

Человек устроен таким образом, что непрерывно ищет новые продукты.

Новые продукты могут быть различны по сущности и происхождению. Признанная в мировой практике классификация представлена на рисунке 13 (Котлер, Ф., Вонг В., Сондерс Дж., Армстронг Г. Основы маркетинга (5-е европейское издание). М.: Вильямс, 2012. 752 с).



Рис. 13. Классификация разновидностей новых продуктов.

Третьим важным элементом в системе управления промышленной предпринимательской структурой является клиентская база. Это база данных о всех актуальных и потенциальных клиентах (юридических лицах и индивидуальных предпринимателях) во всех каналах сбыта, содержащая необходимую информацию для осуществления деловых отношений. Наличие клиентской базы позволяет осуществлять продажи на регулярной основе, анализировать эффективность существующей системы сбыта, выстраивать стратегию и тактику дальнейшего развития бизнеса компании (Энциклопедия продаж FMCG. URL: <https://novochadov.ru/klientskaya-baza/> (дата обращения: 21.10.2019).

В промышленных предпринимательских структурах выделяют следующие категории клиентской базы:

Общая клиентская база (ОКБ) – это клиенты, которые потенциально способны закупать продукты, производимые предприятием по роду деятельности.

Активная клиентская база (АКБ) – база данных клиентов, которые приобрели продукцию один раз в отчетном периоде (продолжительность отчетного периода определяется максимальным сроком оборачиваемости товара).

Важные моменты, на которые стоит обратить внимание при работе с активной клиентской базой необходимо:

1. Выявить, какие есть каналы реализации на текущий момент времени.
2. Сформировать базу данных по активным клиентам в разрезе по каналам реализации. База данных должна отражать максимальное количество сведений, включающих наименование предприятие, ФИО и должность контактного лица, телефон, электронный адрес, ссылки на профили в социальных сетях.
3. Провести ABC анализ, по критериям прибыли и потенциала каждого клиента внутри канала продаж.
4. Разработать стандарты для развития потенциально важных клиентов.
5. Выбрать инструменты для развития потенциально важных клиентов.
6. Составить задание для торговых представителей/менеджеров по продажам.

Определение каналов продаж – это понимание промышленной предпринимательской структуры по каким каналам она будет реализовывать свою продукцию. Это могут онлайн и офлайн каналы. К онлайн каналам относятся интернет-магазины, маркет-плейсы, онлайн платформы крупных ритейлеров. К офлайн каналам относятся магазины традиционной и сетевой розницы. У разных каналов реализации будут принципиально разные целевые аудитории, разный ассортимент, входящий в топ по продажам, разные показатели по объемам продаж, оборачиваемости продукции, логистике. Когда есть понимание к какому каналу реализации относится клиент, можно говорить об управлении клиентской базы. Если нет понимания какой канал представляет клиент, можно столкнуться с тем, что ко всем будет одинаковый подход, резко снижающий эффективность взаимодействия с клиентами и показатели по продажам, в целом.

Клиентская база должна быть записана на едином электронном носителе и включать в себя максимальную информацию, касающуюся контактов, а также информацию, относящуюся к текущей работе с клиентом и отражающую статус клиента. Данная информация должна быть доступна всем штатным единицам, имеющим отношение к продажам. Недопустимо хранение информации у одного человека. В этом случае будет наблюдаться искажение данных, ошибки, также возможна потеря клиентской базы.

Клиенты, входящие в канал, должны быть проранжированы. Ранжирование происходит по тем показателям, которые генерирует клиент по реализации. Как правило выделяют критерии:

А клиенты – клиенты, которые генерируют максимум реализации;

В клиенты – клиенты с высокими показателями по реализации;

С клиенты – клиенты с низкими показателями по реализации.

Для того, чтобы понять откуда возможен рост объема продаж, какие клиенты наиболее важны, а какие наоборот приносят убытки, необходимо провести ABC-деление клиентов. Данное деление позволит определить степень усилий, которые необходимо затрачивать на работу с каждой из этих категорий.

В противном случае можно долго работать с клиентом, вкладывая в него ресурсы. Но клиент, не сможет дать ценность промышленной предпринимательской структуре. Поэтому от такого клиента проще отказаться в пользу наиболее потенциального.

Для каждого клиента должны быть понятны условия, стандарты, модель развития. Если речь идет о розничном клиенте, отдел продаж должен четко понимать сколько у данного клиента может быть товарных категорий и SKU (Stock Keeping Unit в переводе с английского – "складская учётная единица") внутри каждой товарной категории, какое размещение – целый отдел, витрина или стеллаж, какие планограммы, подразумевается ли дополнительное торговое оборудование и обеспечение данной торговой точки POS материалами. POS материалы (point of sales – в переводе с английского "место продажи") – это материалы, способствующие продвижению бренда или товара в местах продаж.

Если клиент промышленной предпринимательской структуры – интернет-магазин, то нужно понимать сколько товарных категорий будет представлено в данном интернет-магазине, какое количество SKU будет в каждой товарной категории, какие способы продвижения в интернет будут использованы.

Важную роль играет четкое понимание, кто является конечным потребителем промышленной предпринимательской структуры, насколько удовлетворена его потребность товаром, доволен ли он уровнем сервиса, какова его лояльность. Если у предприятия, а именно у сотрудников коммерческой службы (продажи и маркетинг) нет четкого понимания, как выглядит конечный потребитель, любой потребитель будет попадать в категорию «конечный потребитель выпускаемой продукции». В этом случае потенциал целевой аудитории предприятия будет не использован, а все ресурсы, которые будут растрочены на огромное количество целевой аудитории, не относящейся к предприятию, не дадут желаемый результат.

Неактивная клиентская база (НКБ) – клиенты, которые могут закупать продукцию у промышленной предпринимательской структуры, но не сделали этого в отчетном периоде.

Виды неактивной клиентской базы:

1. Клиенты, которые раньше закупали продукцию промышленной предпринимательской структуры.
2. Клиенты, которые не закупали продукцию промышленной предпринимательской структуры, но готовы начать.
3. Клиенты, которые не закупали продукцию промышленной предпринимательской структуры и не планируют это делать.

Неактивная клиентская база представляет собой перечень контактов, которые относятся к нужной целевой аудитории, работают на нашем рынке, имеют положительную деловую репутацию. Такие клиенты потенциально интересны для перевода их в активную клиентскую базу. Формируя базы неактивных клиентов, у бизнеса выстраивается более четкое представление о потенциале и емкости рынка. Имея данные о неактивной клиентской базе, можно строить долгосрочные прогнозы, входящие в основу планирования.

Чтобы данные по неактивной клиентской базе не устаревали и были актуальными, необходимо их актуализировать.

Потенциальных клиентов нужно активировать, т.е. не просто знать их, но и вести планомерную работу с ними. Данный план должны быть единым, разбитым до деталей и работы каждого отдельно взятого торгового представителя/менеджера по продажам. В промышленной предпринимательской структуре должна быть история контактов с потенциальными клиентами. История работы с клиентом позволяет своевременно реагировать на важные события и оперативно принимать решения по клиенту. Информация, которая отображается в базе, должна быть максимально подробной, начиная от фамилии, имени и отчества менеджера, его контактов, увлечений, даты рождения и т.д. Это важно т.к. всегда найдется повод напомнить о себе.

Потерянные клиенты могут быть по разным причинам. Важное, после потери клиента, сделать анализ проделанной работы, выявить слабые места и скорректировать тактику взаимодействия с последующими клиентами. Важным является то, что не нужно терять контакт с потерянным клиентом. Условия, специалисты и ситуации очень быстро меняются на рынке. Стоимость возвращения потерянного клиента может быть гораздо ниже стоимости нового привлеченного клиента. При планомерной работе с клиентами, которые потеряны необходимо сформировать их базу и внедрить план по работе с ней. Все контакты и взаимодействия с потерянными клиентами должны также фиксироваться.

На регулярной основе необходимо проводить чистку клиентской базы, как минимум один раз в год. Когда есть падение продаж по причинам сезонности, самое время проводить мероприятия по чистке клиентской базы. Во время чистки клиентской базы происходит удаление несуществующих контактов, а также актуализация контактов остальных клиентов. В этот же период времени целесообразно проводить ранжирование клиентов, согласно ABC-анализу. Основным критерием для ABC ранжирования будут показатели по продажам предыдущих периодов. Актуализировать ABC-анализ необходимо, т.к. на основании полученных данных будет строиться план продаж, план маркетингового

продвижения, формирование складских запасов, логистика. Т.е. актуализация клиентской базы служит одной из основ для планирования деятельности промышленной предпринимательской структуры в заданном временном периоде.

## **2.2. Классификация внутренних и внешних факторов, влияющих на формирование системы управления промышленными структурами**

Факторы, влияющие на деятельность промышленной предпринимательской структуры, можно разделить на внутренние и внешние. Внутренние факторы включают в себя поставщиков, посредников, потребителей. Данные факторы предпринимательские структуры могут контролировать, т.к. выбор партнеров и поставщиков предприниматель определяет самостоятельно. Внешние факторы не всегда оказывают немедленное воздействие на деятельность промышленной предпринимательской структуры, но могут сказаться на эффективности работы в последствии. Также внешние факторы являются неконтролируемыми и часто промышленные предпринимательские структуры не могут на них повлиять. К внешним относятся экономические, политические, технологические, природные, демографические, социально-культурные факторы.

Анализ внутренних и внешних факторов представлен в таблице 7.

Таблица 7. Внутренние и внешние факторы, влияющие на эффективность работы промышленной предпринимательской структуры (составлено автором).

Название фактора	Характеристика
Внутренние факторы, влияющие на эффективность работы промышленной предпринимательской структуры	
Потребители	Отдельные лица, домохозяйства, компании, использующие производимые промышленной предпринимательской структурой продукты для удовлетворения своих потребностей.

Поставщики	Компании, обеспечивающие промышленную предпринимательскую структуры сырьем, ингредиентами, упаковкой, техническими и технологическими решениями и другими ресурсами, которые необходимы для выпуска продукции.
Посредники	Компании, обеспечивающие движение товара от производителя к потребителю: логистические компании, ритейл, дистрибьюторы. Компании, занимающиеся продвижением производимой продукции: маркетинговые агентства. Компании, являющиеся финансовыми посредниками: страховые компании и банки.
Внешние факторы, влияющие на эффективность работы промышленной предпринимательской структуры	
Экономические	Факторы, которые влияют на покупательскую способность населения и структуру расходов
Политические	Совокупность законов, нормативно-правовых документов, ГОСТов, оказывающих влияние на деятельность промышленных предпринимательских структур
Технологические	Технологические разработки, позволяющие совершенствовать производственные процессы и качественные характеристики выпускаемой продукции
Природные	Природные ресурсы, обеспечивающие сырьем и материалами промышленные предпринимательские структуры.
Демографические	Изменение численности населения, половозрастного и национального состава, снижение рождаемости и старение платежеспособного населения.
Социально-культурные	Культурные ценности и принципы, уровень культурного развития

Совокупность внешних факторов, оказывающих влияние на эффективность работы промышленной предпринимательской структуры, являются составляющими рыночной среды. Анализ данных факторов обращает внимание менеджмента предпринимательской структуры на рынок, в котором предприятие функционирует. Зная особенности внешних факторов рынка, можно формировать систему управления промышленной предпринимательской структуры, минимизируя риски, приходящие извне и достигая необходимый уровень конкурентоспособности.

Наиболее важные внешние экономические факторы, которые влияют на деятельность промышленной предпринимательской структуры:

1. Динамика рынка, сформированная на основании сбора статистических данных, предоставляемых Федеральной службой государственной статистики. Анализируя эти данные, можно сделать выводы о ситуации на рынке – рост, стагнация или падение; выявить тренды; понять спрос на аналогичные продукты и категории, узнать долю рынка промышленной предпринимательской структуры и конкурентов. Очень верным стратегическим решением будет сотрудничество с серьезными авторитетными аналитическими агентствами, обеспечивающими качественный мониторинг рыночной ситуации (Полянская В.В. Планирование продаж как конкурентное преимущество компании // Научные записки молодых исследователей № 2–3/201354).

2. Сезонность – фактор, который необходимо учитывать при планировании продаж. Если предпринимательская структура имеет данные о реализации за последние три года, то можно выявить коэффициент сезонности, который учитывается в прогнозах. По своей сути коэффициент сезонности демонстрирует отклонение данных по продажам от среднего.

3. Деятельность конкурентов – это все, что может влиять на продажи как в плюс, так и в минус. Учитывается доля рынка, динамика реализации, новинки, цены, продвижение конкурентов. Карта полки является наиболее эффективным инструментом анализа конкурентов. Карта полки – это инструмент, с помощью которого на графике изображаются продукты, производимые конкурентами, относя-

щихся к одной категории и представленные в одном канале реализации либо в одном магазине (Баранова Л.С. Анализ внешних факторов, влияющих на управление продажами // Инновации и инвестиции. 2020. № 4. С. 84-87).

Соотношение цены на продукцию и ее вес – данные, которые позволяет увидеть карта полки. Если коммерческая служба промышленной предпринимательской структуры знает наценку магазина, то рассчитать отпускную стоимость продукции конкурентов достаточно легко. Кроме этого, анализируя карту полки можно не только знать текущий ассортимент конкурентов, но и отслеживать появление новых продуктов. Для того, чтобы сформировать карту полки необходимы ресурсы. Механика формирования карты полки выглядит следующим образом: сотрудники отдела продаж занимаются переписью полки ритейла в специально разработанные формы. Формат, количество и бренд ритейла формируется в техническом задании, сформированным отделом маркетинга. Оптимальное количество торговых точек – 10% от всех имеющихся торговых точек (сенсуса) на вверенной территории менеджера по продажам.

Пример заполнения формы обработки данных изображен на в таблице 8.

Таблица 8. Пример заполнения формы обработки данных по представленности товара на полке для формирования карты полки на примере розничных торговых точек г. Санкт-Петербург, ноябрь 2018 (составлено автором).

Категория	Наименование продукции	Производитель	Вес	Наличие нарезки	Вид упаковки	Цена на полке	Цена по акции	Формат ТТ	Торговая сеть
Ветчины	нежная из свинины	Останкино ОМПК	0,40		полиамидная упаковка	169,00		Супермаркет	Интерторг (Семья)
Ветчины	нежная из индейки	Останкино ОМПК	0,40		полиамидная упаковка	172,00		Супермаркет	Интерторг (Семья)
Ветчины	нежная из говядины	Останкино ОМПК	0,40		полиамидная упаковка	179,00		Супермаркет	Интерторг (Семья)
Ветчины	нежная из свиного окорока	Останкино ОМПК	0,40		полиамидная упаковка	195,90		Супермаркет	Интерторг (Семья)
Ветчины	столичная	Стародворские колбасы	0,50		полиамидная упаковка	168,00		Супермаркет	Интерторг (Семья)
Ветчины	купеческая	Иней	0,4		полиамидная упаковка	169,90		Супермаркет	Интерторг (Семья)
Ветчины	ветчина из окорока	Велком	0,5	нарезка	вакуумная упаковка	355,60		Супермаркет	Интерторг (Семья)
Ветчины	пармская	Мит Хаус	1		вакуумная упаковка	595,9		Супермаркет	Интерторг (Семья)
Ветчины	московская	Новгородский бекон	0,14	нарезка	вакуумная упаковка	99,7		Супермаркет	Интерторг (Семья)
Ветчины	михайловская	Мит Хаус	0,13	нарезка	вакуумная упаковка	107,8		Супермаркет	Интерторг (Семья)
Ветчины	праздничная	Черкизовский МК	1,00		полиамидная упаковка	213,67	169,99	Гипермаркет	Лента
Ветчины	империя вкуса	Черкизовский МК	0,40		полиамидная упаковка	142,27	135,49	Гипермаркет	Лента
Ветчины	лакомый кусочек	Питт Продукт	0,40		полиамидная упаковка	234,46	223,29	Гипермаркет	Лента
Ветчины	венская	ВЛ МК	1,00		белкозин	392,38	373,69	Гипермаркет	Лента
Ветчины	домашняя	Невская трапеза	1,00		белкозин	518,59	493,89	Гипермаркет	Лента
Ветчины	пармская	Крондтштадский МК	1		вакуумная упаковка	595,97	567,59	Гипермаркет	Лента
Ветчины	из окорока	Микоян	0,6		полиамидная упаковка	211,04	200,99	Гипермаркет	Лента
Ветчины	для завтрака	Новгородский бекон	0,4		полиамидная упаковка	184,79	175,99	Гипермаркет	Лента
Ветчины	из бедра индейки	Атяшево	0,5		полиамидная упаковка	100,79	95,99	Гипермаркет	Лента
Ветчины	из свиного окорока	365 дней	0,5		полиамидная упаковка	76,12	72,49	Гипермаркет	Лента
Ветчины	папа может	Останкино (ОМПК)	0,4		полиамидная упаковка	160,19	129,99	Гипермаркет	Лента
Ветчины	свинная	ВЛ МК	0,50		вакуумная упаковка	209,00	149,00	Супермаркет	Пятерочка
Ветчины	традиционная	Русский фермер	0,50		полиамидная упаковка	109,00		Супермаркет	Пятерочка
Ветчины	нежная	Коровино	0,50		полиамидная упаковка	179,00		Супермаркет	Пятерочка

Пример сформированной карты полки копченой колбасы в магазине «Пятерочка» изображен на рисунке 14.

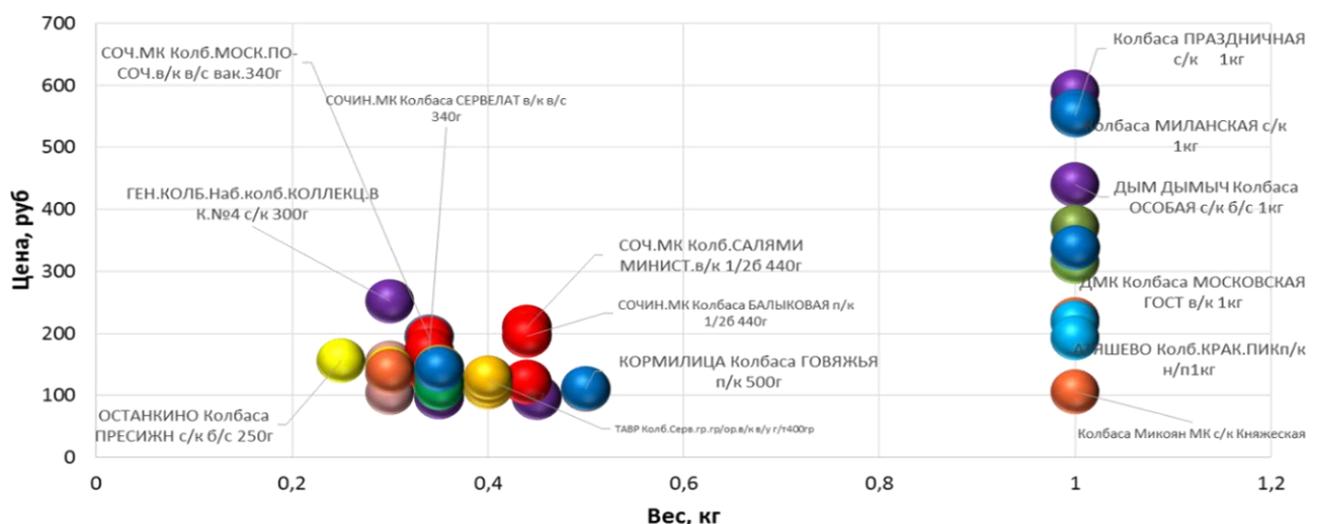


Рис. 14. Карта полки копченой колбасы в магазине «Пятерочка» г. Санкт-Петербург, ноябрь 2018г.

Регулярный анализ доли полки позволяет определить промышленной предпринимательской структуре собственную конкурентную позицию и выделить марки занимающие высшие позиции рейтинга, а также ближайших конкурентов. Зная позиции конкурентов, можно определить приоритетные направления маркетинговой деятельности учитывая сильные и слабые стороны конкурентов (Макарова О.В. Конкурентная карта кондитерского рынка на основе расчета доли полки розничных торговых точек г. Тамбова. В сборнике: Статистические методы исследования социально-экономических и экологических систем региона материалы I Международной научно-практической конференции. 2017. С. 85-90).

Внешние факторы, влияющие на деятельность промышленной предпринимательской структуры чаще всего анализируются с помощью PEST-анализа. Формирование PEST-анализа позволяет провести комплексный анализ внешних факторов и положительно повлиять на эффективность промышленной предпринимательской структуры.

PEST – анализ PEST-анализ (иногда обозначают как STEP) – это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании (Емельянцева М.Ю. Маркетинговый анализ внешних факторов макросреды на рынке банковских услуг // Социально-экономические науки и гуманитарные исследования. 2015. № 8. С. 27-29).

Результаты PEST-анализа позволяют оценить внешнюю экономическую ситуацию, складывающуюся в сфере производства и коммерческой деятельности (Абросимова Е.А. Организаторы торгового оборота. Электронный ресурс: учебное пособие. М.: Волтерс Клувер, 2011. 200 с. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/16788>. – ЭБС «IPRbooks», с. 65-66).

PEST-анализ состоит из следующих факторов:

Политические – факторы, которые регулируются властью. Определяют политическую среду, в которой промышленная предпринимательская структура осуществляет свою деятельность, позиция государства по отношению к бизнесу.

Экономические – факторы распределения ресурсов от государства к предпринимательским структурам, инфляция, курс валют, инвестиции.

Социокультурные – факторы предпочтений потребителей, демографическая ситуация, активность и осознанность потребителей.

Технологические – факторы, влияющие на технологическое развитие промышленных предпринимательских структур, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов: затраты на НИОКР (по различным источникам), государственная политика в области науки и технологий, новые продукты (скорость обновления, источники идей) (Майер С.В., Волков И.А., Поповский С.Н. Факторы стратегического маркетинга на предприятии // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. 2012. № 2. С. 64-67).

PEST – анализ промышленной предпринимательской структуры представлен в таблице 9.

Таблица 9. PEST – анализ промышленной предпринимательской структуры (составлено автором).

Фактор	Воздействие на отрасль	Воздействие на предприятие
<p>Политический</p> <p>Отношение Российской Федерации с странами Европы и США;</p> <p>Изменение в законодательстве Российской Федерации.</p>	<p>Снижение импорта сырья и материалов, необходимых для производства продуктов;</p> <p>Снижение экспорта;</p> <p>Усиление контроля.</p>	<p>Изменение качественных характеристик конечного продукта;</p> <p>Рост цены на конечный продукт;</p> <p>Рост затрат на обеспечение информационных систем, позволяющих вести контроль.</p>
<p>Экономический</p>	<p>Рост курсов валют;</p> <p>Увеличение конкуренции.</p>	<p>Увеличение стоимости продукта с одновременным ростом качественных характеристик продукта.</p>
<p>Социально-культурный</p>	<p>Увеличение количества населения, читающего этикетку – состав продукта;</p>	<p>Создание выгоды и дополнительных преимуществ продукта для населения;</p>

	Снижение количества платежеспособного населения.	Снижение себестоимости продукта.
Технологический	Использование новых технологий в разработке продуктов; Снижение ручного труда; Автоматизация бизнес-процессов.	Возможность снижать себестоимость продукции, не снижая, а увеличивая качественные характеристики конечного продукта.

Перед проведение PEST-анализа необходимо осуществлять SWOT-анализ (Strengths — силы, Weaknesses — слабости, Opportunities — возможности и Threats — угрозы), позволяющий повышать эффективность деятельности промышленной предпринимательской структуры. При проведении SWOT-анализа проводится анализ сильных и слабых сторон внутренней среды промышленной предпринимательской структуры, а также возможностей и угроз внешней среды промышленной предпринимательской структуры.

При проведении SWOT-анализа внимательно изучаются такие внутренние факторы, как продажи, маркетинг, взаимодействие между подразделениями, технологическое оснащение, качество выпускаемой продукции, сбалансированность ассортимента, система мотивации, аналитика, а также внешние факторы – каналы реализации, общая динамика рынка, конкуренты и ценообразование, законодательство.

SWOT – анализ промышленной предпринимательской структуры представлен в таблице 10.

Таблица 10. SWOT– анализ промышленной предпринимательской структуры (составлено автором).

Сильные стороны		Слабые стороны	
1	Техническая оснащенность производства	1	Отсутствие системы управления
2	Лояльная клиентская база	2	Система мотивации сотрудников

3	Качество ассортимента	3	Отсутствие сбора аналитических данных
		4	Несбалансированность ассортимента
		5	Процесс выпуска новинок
		6	Представленность
		7	Слабое взаимодействие ключевых подразделений
<b>Возможности</b>		<b>Угрозы</b>	
1	Лидерские позиции на рынке в определенных категориях	1	Конкуренты
2	Рост рынка	2	Демпинг
3	Ослабление конкурентов	3	Усиление бонусной политики со стороны федеральных сетей
		4	Изменение законодательства

SWOT-анализ позволяет оценить сильные и слабые стороны промышленной предпринимательской структуры и провести корректировку внутренних бизнес-процессов. Также позволяет оценить возможности и угрозы внешней среды и сформировать систему управления, позволяющую эффективно развиваться предприятию. SWOT является наиболее подходящим для анализа относительно статичных событий, которым свойственна некоторая стабильность и долговременность тенденций, или при динамичных изменениях, в которых прослеживается длительная закономерность (Кожевникова Е.А. Прогнозирование финансового будущего на основе SWOT — анализа. Электронный ресурс: плано-экономический отдел. 2012. № 10. URL: [http://www.profiz.ru/peo/10\\_2012/inansovoe\\_buduschee](http://www.profiz.ru/peo/10_2012/inansovoe_buduschee)).

### **2.3. Отечественный и зарубежный опыт формирования системы управления в сфере промышленного предпринимательства**

Системы управления промышленными предпринимательскими структурами, которые сложились на сегодняшний день в разных странах имеют много общего несмотря на различия менталитета и уровень социально-экономического развития (Баранова Л.С. Отечественный и зарубежный опыт формирования системы управления промышленными предпринимательскими структурами // Финансовые рынки и банки. 2021. №12. С.92-94). Однако уникальные черты системы управления промышленной предпринимательской структурой, безусловно присутствуют в каждой стране и являются базовыми при выборе методов управления. Также на развитие подходов и концепций формирования системы управления промышленной предпринимательской структуры влияют знания, компетенции и опыт управленцев. По мере совершенствования управленческими компетенциями, наблюдается переход к новым, более сложным системам управления, которые создают дополнительные возможности развития и роста предпринимательских структур. Компетенции, по сути, выступают в качестве основы для формирования и развития конкурентных преимуществ (Пономарева О. С. Менеджмент организации: к вопросу формирования ключевых компетенций // Молодой ученый. – 2016. – №4. – С. 481-483).

Опыт формирования системы управления промышленными предпринимательскими структурами на примере Японии, США и России представлен в таблице 11.

Таблица 11. Опыт формирования системы управления промышленными предпринимательскими структурами на примере Японии, США и России (составлено автором).

Страна	№ п/п	Характеристика
Япония	1	Качество работы системы управления промышленной предпринимательской структуры определяется значительными и долгосрочными целями, как основой стабильного рыночного успеха. На краткосрочные цели акцент не ставится.
	2	Ориентация системы управления промышленной предпринимательской структуры на потребности существующих и потенциальных клиентов.
	3	Работа в коллективе в системе управления промышленной предпринимательской структуры ориентирована на работу в группе, акцент на успех коллектива, а не на личный.
	4	Концепция формирования системы управления основана на малых изменениях во всех сферах деятельности промышленной предпринимательской структуры.
	5	Ценность системы управления промышленной предпринимательской структурой в контроле качества выполненной работы самим работником.
	6	Национальный подход к выпуску новой продукции путем копирования продукции конкурентов и ее дальнейшее совершенствование. Данный подход принципиально отличается от подходов к системам управления в США и Европе, где акцент промышленных предпринимательских структур на создании инновационных продуктов и подходов к управлению, подготовке высококвалифицированных кадров.

США	1	Качество работы системы управления промышленной предпринимательской структуры определяется биржевым ростом акций.
	2	Ориентация системы управления промышленной предпринимательской структуры на высокое качество жизни и потребительские ценности.
	3	Работа в коллективе в системе управления промышленной предпринимательской структуры нацелена на быстрый материальный индивидуальный успех.
	4	Ценность системы управления промышленной предпринимательской структурой во внедрении инноваций на всех этапах.
	5	Концепция формирования системы управления основана на модернизации структур и процессов, жестком финансовом контроле, обусловленными частыми изменениями внешних и внутренних условий.
	6	Национальное убеждение в том, что США должны быть первыми во всех сферах менеджмента, в том числе в развитие системы управления промышленными предпринимательскими структурами.
Россия	1	Качество работы системы управления промышленной предпринимательской структурой определяется быстрым получением максимальной прибыли.
	2	Ориентация системы управления промышленной предпринимательской структуры на простые управленческие решения, которые нацелены на быстро достигаемые цели.
	3	Мотивация не всегда достаточна для высоких достижений управленцев, что демонстрирует средние показатели по эффективности.

	4	Низкая мотивация линейных сотрудников, недоверие к управленческим решениям и изменениям, которые внедряются по причине формирования системы управления промышленной предпринимательской структурой.
	5	Концепции и подходы к развитию систем управления промышленной предпринимательской структуры рассчитаны на один-два года. В редких исключениях рассчитываются на три-пять лет.
	6	Копирование западных подходов к формированию системы управления промышленной предпринимательской структурой.

На сегодняшний день в России остается нереализованным потенциал развития малого и среднего предпринимательства. Доля малых и средних предприятий в ВВП в 2018 году представлена на рисунке 15. В России данный показатель равен 21%, в то время как среднее значение по странам – 58%.



Рис.15. Доля малых и средних предприятий в ВВП (источник: Российская венчурная компания).

Тенденция интеграции национальных экономик в международные экономические объединения и системы, а также рост открытости национальных экономик, в частности экономики Российской Федерации, способствует увеличению воздействия на деятельность российских предпринимательских структур со стороны различного рода мировых стандартов (Фролова Е.Д. Мировая экономика и международные экономические отношения: современное состояние, проблемы и основные тенденции развития: учебное пособие / Е.Д. Фролова, С.А. Лукьянов. – Екатеринбург: УрФУ, 2016. – 184 с).

В современных рыночных условиях руководители промышленных предпринимательских структур приспособливают свою экономическую деятельность к требованиям рынка не только за счет применения различных методов управления, но и постановкой и достижением долгосрочных, стратегических целей. Эти цели направлены на повышение будущего потенциала предприятий, сохранения его положения на рынке, поддержание интеллектуального и человеческого капитала (Покрашинская Н.В. Особенности формирования стратегий развития предприятий пищевой промышленности // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2014. № 2. С. 11).

На сегодняшний день, в текущей социально-экономической ситуации есть факторы, требующие внимания предпринимателей. Данные факторы позволят сформировать систему управления промышленными предпринимательскими структурами не менее эффективную, чем в зарубежных странах. К таким факторам относятся:

1. Технические и технологические разработки промышленных предпринимательских структур, которые при определённой доработке можно применять для получения экономического эффекта;

2. Новый подход к формулированию целей и задач промышленных предпринимательских структур, позволяющий снизить уровень отставания российских предприятий по производительности, конкурентоспособности и качеству развития;

3. Стратегическое планирование, которое позволяет работать промышленной предпринимательской структуре для достижения целей, согласно конкретному плану развития три-пять лет;
4. Обучение и повышение уровня подготовки управленческого состава;
5. Взаимодействие и сотрудничество промышленных предпринимательских структур друг с другом и с органами государственного управления.

Для формирования качественной системы управления промышленными предпринимательскими структурами необходим высокий уровень подготовки руководителей на всех уровнях управления, начиная от руководителя предприятия, заканчивая руководителями отделов. При анализе отечественного и зарубежного опыта работы с персоналом можно выделить следующие отличия:

В Японии сотрудники работают в одной компании практически всю свою профессиональную жизнь – с момента старта карьеры до топ-менеджмента или специалистов высокой квалификации. Характерно то, что невозможно занять высокую должность, если специалист пришел из другой компании. Лояльность к компании является наиболее важной профессиональной ценностью. Но есть и свои минусы – весь профессиональный опыт у сотрудников накапливается исключительно в одной компании, что формирует узкий взгляд на бизнес-процессы.

Кроме того, действует принцип коллективизма, который препятствует проявлению индивидуальности, инициативы, развитию сотрудника как личности (Жданов Д.А. Отечественная модель менеджмента и зарубежные подходы: сходства и различия // Экономика и управление. 2015. № 2 (112). С. 15-23).

Американская модель управления персоналом является противоположностью японской. Основное различие между американской и российской моделью заключается в ее ориентации на индивидуализм. Еще одна особенность этой системы — внимание, уделяемое важности личности предпринимателя, что создает значительный разрыв между менеджером и работниками (Жумалиева А. К. Сравнительный анализ отечественной и зарубежной модели управления персоналом

// Молодой ученый. — 2020. — № 2 (292). С. 263-266. URL: <https://moluch.ru/archive/292/66149/> (дата обращения: 06.12.2021).

В России управление персоналом имеет особенность ставить интересы коллектива выше интересов отдельного сотрудника. Руководитель ориентирован на работу команды, сотрудники ожидают от команды и руководителя одобрения. Плюсы системы управления персоналом в России – это креативный подход и способность мыслить нестандартно, готовность к новаторству, ориентир на положительные отношения в коллективе, быстрая адаптация к изменениям и высокая работоспособность. Минусы системы управления персоналом в России – это жесткая иерархия, авторитарный стиль управления, игнорирование предложений линейного персонала, нарушение делового этикета, взаимосвязь уровня заработной платы от уровня взаимоотношений руководителя и подчиненного.

Для того, чтобы формирование системы управления промышленными предпринимательскими структурами осуществлялось качественно важно, чтобы уровень управленцев был соответствующий. Именно от взаимодействия управленцев друг с другом, с коллективом, способности работать в команде, разрабатывать и реализовывать совместные управленческие решения зависит успех промышленной предпринимательской структуры, в целом.

## **Выводы по главе 2**

В данной главе автор провел анализ основных элементов системы управления промышленных предпринимательских структур. Фундаментальным элементом системы управления промышленных предпринимательских структур является управление продажами.

Изучив взаимодействие маркетинга и продаж в промышленных предпринимательских структурах, автор отметил два основных вида взаимодействия. Первый – маркетинг полностью интегрирован в продажи, основные функции отдела тактические, сконцентрированные на обслуживании отдела продаж.

Второй – маркетинг не интегрирован в продажи, отдел продаж в данном случае выполняет свою главную функцию – дистрибуция товара до потребителя. В таком взаимодействии отдел маркетинга во многом управляет отделом продаж. В этом варианте у предприятия есть отдел, который является ответственным за стратегию компании и формирует долгосрочные планы.

Дополнительными важными элементами системы управления промышленной предпринимательской структуры являются ассортимент и клиентская база. Наиболее популярными инструментами управления ассортиментом в промышленной предпринимательской структуре являются ABC-анализ и BCG-анализ. Однако, использовать данные инструменты отдельно друг от друга не целесообразно, т.к. объективная картина по ассортименту не видна. С одной стороны, можно изучить показатели экономической эффективности ассортимента с точки зрения генерирования тоннажа, выручки и прибыли компании. С другой стороны, можно изучить темпы роста каждого отдельно взятого продукта внутри категории. Объединив данные анализы, можно увидеть ассортимент в текущей ситуации более полно и емко.

Клиентская база является также важным элементом системы управления промышленной предпринимательской структуры. В промышленном предпринимательстве выделяют следующие категории клиентской базы: общая клиентская база, активная клиентская база, неактивная клиентская база.

На регулярной основе необходимо проводить чистку клиентской базы и ранжировать клиентов, согласно ABC-анализу. Основным критерием для ABC-анализа будут показатели по продажам предыдущих периодов. Актуализация клиентской базы служит основой для планирования деятельности промышленной предпринимательской структуры в заданном временном периоде.

Факторы, влияющие на деятельность промышленной предпринимательской структуры, можно разделить на внутренние и внешние. Внутренние факторы включают в себя поставщиков, посредников, потребителей. Данные факторы предпринимательская структура может контролировать, т.к. выбор партнеров и по-

ставщиков определяет самостоятельно. Внешние факторы не всегда оказывают немедленное воздействие на деятельность промышленной предпринимательской структуры, но могут сказаться на эффективности в последствии. Также внешние факторы являются неконтролируемыми и часто промышленные предпринимательские структуры не могут на них повлиять. К внешним относятся экономические, политические, технологические, природные, демографические, социально-культурные факторы. Зная особенности внешних факторов рынка, можно формировать систему управления промышленными предпринимательскими структурами, минимизируя риски, приходящие извне и достигая необходимый уровень конкурентоспособности.

В качестве изучения зарубежного опыта формирования системы управления промышленными предпринимательскими структурами были рассмотрены Япония и США, приведен сравнительный анализ работы системы управления в данных странах и в России. Выявлены недостатки в российском формировании системы управления, указаны пути устранения данных недостатков и описаны пути развития отечественной системы управления промышленными предпринимательскими структурами.

### **ГЛАВА 3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИМИ СТРУКТУРАМИ**

#### **3.1. Методика сбора и анализа данных о деятельности предпринимательских структур**

Для старта работ по формированию системы управления промышленной предпринимательской структуры необходимо собрать данные о результатах работы предприятия за анализируемый период. Минимальным периодом считается один год. За это время можно увидеть колебания, связанные с сезонностью, а также подробно изучить темпы роста продукта в исследуемой категории.

В российских промышленных предпринимательских структурах чаще всего история о реализации хранится в программе 1С Бухгалтерия 8. Сбор данных осуществляется за все время работы предпринимательской структуры и аккумулируется в программе. В рамках данного исследования были проанализированы показатели за 2018 год ООО «Мит Стар».

ООО «Мит Стар» является промышленной предпринимательской структурой, производит изделия из мяса и относится к пищевой промышленности.

Эффективная работа промышленных предприятий является стратегически важной для социально-экономического развития государства. В структуре промышленного производства основополагающее место занимает пищевая промышленность (Павлова А.В., Капнинова О.С., Полянин А.В. Повышение конкурентоспособности предприятий пищевой промышленности: кластерный подход // Естественно-гуманитарные исследования. 2020. № 31 (5). С. 170-181).

Российская пищевая промышленность изготавливает и реализует пищевую продукцию, удовлетворяя первичные потребности населения с целью стабильного обеспечения продовольствием населения страны.

Для того, чтобы продовольственный рынок был насыщен продукцией необходима эффективная деятельность предприятий пищевой промышленности. От качества, цены и объёмов производимых продуктов питания зависят такие важные показатели, как уровень продовольственной обеспеченности, качество жизни населения и развитие экономики России.

Потребительский рынок пищевой продукции представляет собой важнейшую часть современной экономики Российской Федерации и требует комплексного и системного развития (Стратегия повышения качества пищевой продукции в Российской Федерации до 2030 года от 29 июня 2016 г. № 1364-р URL: [https://http://static.government.ru/media/files/9JUDtBOpymoAatAhvT2wJ8UPT5Wq8qIo.pdf](https://static.government.ru/media/files/9JUDtBOpymoAatAhvT2wJ8UPT5Wq8qIo.pdf) (дата обращения: 21.11.2021).

В настоящее время в российской пищевой промышленности происходят кардинальные изменения: наблюдаются поглощения мелких компаний более крупными, растёт доля федеральных производителей, активную роль на рынке играют транснациональные компании, которые имеют производственные подразделения в нескольких странах; бизнес-процессы, связанные с реализацией продукции уходят в цифровое поле (Баранова Л.С. Принципы организации деятельности предприятий пищевой промышленности // Финансовые рынки и банки. 2021. №11. С. 107-111).

Специалисты INFOline подготовили "Рейтинг ТОП-10 производителей продуктов питания и напитков РФ" (INFOline представил рейтинг производителей продуктов питания и напитков России 2021 года URL: <https://www.retail.ru/rbc/pressreleases/infoline-predstavil-reyting-proizvoditeley-produktov-pitaniya-i-napitkov-rossii-2021-goda/> (дата обращения: 22.11.2021).

Согласно данному рейтингу наглядно видно, что в ТОП-10 входят лишь 2 компании российского происхождения (KDV и Эфко), остальные компании являются транснациональными. Рейтинг представлен на рисунке 16.

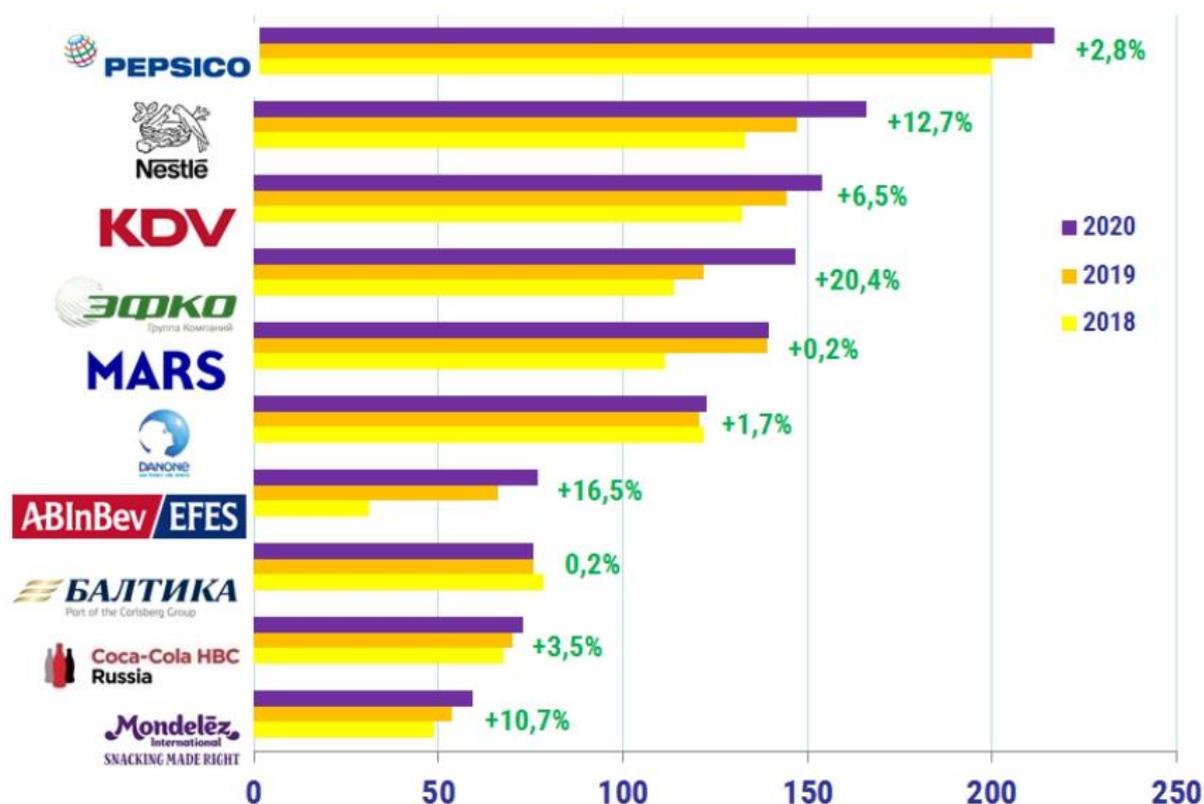


Рис. 16. Рейтинг ТОП-10 производителей продуктов питания и напитков РФ по выручке в 2020 г., (без НДС), млрд. руб. (данные агентства INFOLine).

Крупнейшие производители в 2020 г. увеличили выручку на 32% — до 596 млрд руб., а чистая прибыль компании выросла на 69% — до 27 млрд руб., при этом рентабельность продаж составила 1,5% (Экономисты оценили доходы и прибыль производителей и продавцов еды в 2020 году URL: <https://www.vedomosti.ru/business/news/2021/05/20/870564-ekonomisti-otsenili-dohodi-i-pribil-proizvoditelei-i-prodavtsov-edi-v-2020-godu> (дата обращения 25.11.2021г)).

Для того, чтобы предприятию быть конкурентным и выдерживать давление федеральных и транснациональных компаний, нужно обращать особое внимание на бизнес-процессы, происходящие внутри компании: повышать эффективность управления предприятиями, оптимизировать производство, совершенствовать продажи и маркетинг.

Предприятия, которые производят продукты питания в России можно разделить на группы, представленные в таблице 12.

Таблица 12. Основные виды предприятий пищевой промышленности в России по состоянию на 2021г.

Вид предприятия	Характеристика	Примеры
Крупные вертикально-интегрированные комплексы	Предприятия, которые ориентированы на производство за счет собственной сырьевой базы	Черкизово, Мираторг
Транснациональные компании	Компании, имеющие производственные площадки в разных странах, в том числе и в России	Данон, Нестле, Марс
Холдинговые компании с иностранным капиталом	Компании, имеющие в уставном капитале – иностранный капитал	КампоМос, Петмол
Региональные пищевые предприятия	Предприятия, которые начали свою деятельность еще в советский период и успешно прошедшие реорганизацию управленческой структуры	Пискаревский молочный завод
Небольшие региональные компании	Компании, производящие и реализующие продукцию в одном регионе/Федеральном Округе	Мит Стар

Классификация предприятий пищевой промышленности представлена в таблице 13.

Таблица 13. Классификация предприятий пищевой промышленности

Классификационный признак	Виды предприятий
Назначение продукции	Выпускающие продукцию, предназначенную для производственных целей
	Выпускающие продукцию, предназначенную для потребления
Вид используемого сырья	Перерабатывающие с/х сырье животного и растительного происхождения (например: свекла, пшеница, картофель, молоко)
	Перерабатывающие другие виды сырья – работающие на промышленном сырье, которое получено после первичной обработки с/х сырья (например: мука, сахар, сливочное масло)
Объем производства	Мелкие
	Средние
	Крупные

Распределение выручки предприятий пищевой промышленности представлено на рисунке 17. Лидирующими подотраслями по объему выручки в 2017 году были производство мяса и мясопродуктов (14%), производство молочных продуктов (14%) и прочие подотрасли (19%) (Пищевая промышленность. Аналитическая справка 2019 // ВНИИ труда, 2019. – 94 с. URL: [https://spravochnik.rosmintrud.ru/storage/app/media/Pishevaya%20ppomeshlennoct\\_2019.pdf](https://spravochnik.rosmintrud.ru/storage/app/media/Pishevaya%20ppomeshlennoct_2019.pdf) (дата обращения: 23.11.2021)).



Рис. 17. Распределение выручки пищевых предприятий в 2017 г.

Выручка и рентабельность пищевой и перерабатывающей промышленности России в 2014-2017 гг. представлена на рисунке 18.

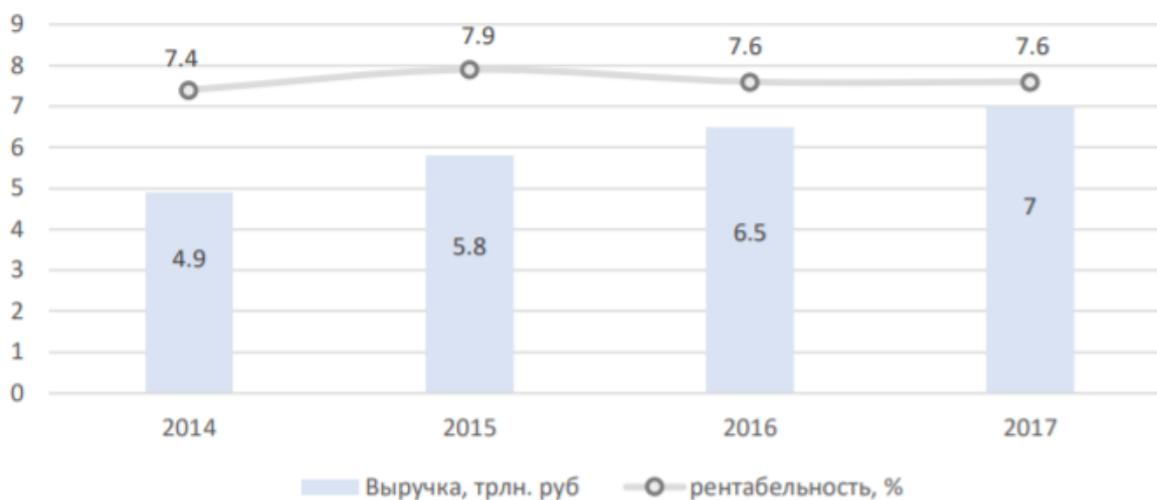


Рис. 18. Выручка и рентабельность пищевой и перерабатывающей промышленности России в 2014-2017 гг.

В 2014-2017 гг. индекс производства продуктов питания демонстрирует показатель выше 100 и отображен на рисунке 19. Это говорит о том, что объемы производимых продуктов питания в России увеличиваются ежегодно.

Индекс производства - относительный показатель, характеризующий изменение масштабов производства в сравниваемых периодах. Индекс производства используется при анализе динамики физического объема продукции (Индекс производства.

Основные понятия. URL: [https://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/metod/prom/met\\_ip.htm](https://www.gks.ru/free_doc/new_site/metod/prom/met_ip.htm) (дата обращения: 25.11.2021).

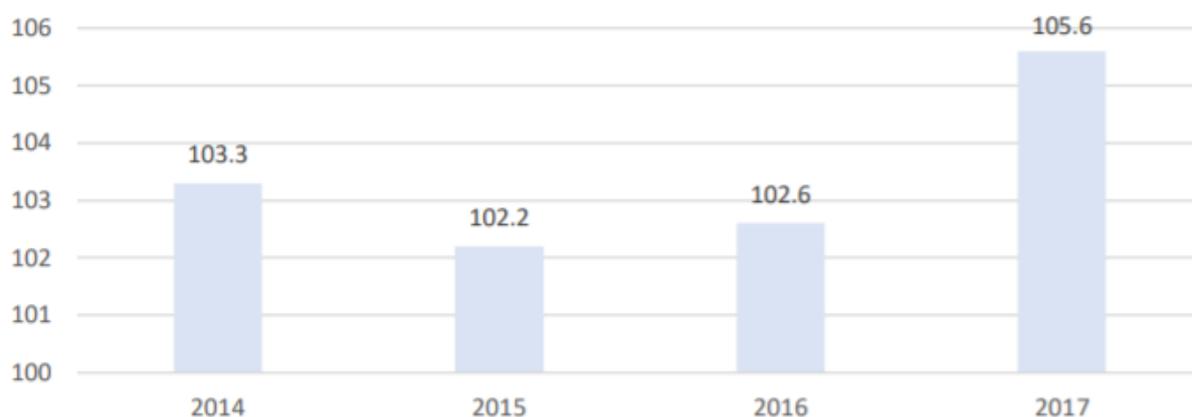


Рис. 19. Индекс производства пищевой продукции в 2014 – 2017 гг.

Экспорт российского АПК по состоянию на июнь 2021 года оценивается на уровне около 13 млрд долларов. В 2020 году выросли показатели экспорта по всем отраслям, за исключением рыбы и морепродуктов. Экспорт мясной и молочной продукции вырос на 36,4%, зерновых – на 28,3%, масложировой продукции – на 11,9%, продукции пищевой и перерабатывающей промышленности – на 12,7% (Развитие российского АПК в первом полугодии 2021 года. Аналитический доклад. URL:

[http://www.apcom.ru/projects/item.php?SECTION\\_ID=91&ELEMENT\\_ID=7235](http://www.apcom.ru/projects/item.php?SECTION_ID=91&ELEMENT_ID=7235) (дата обращения: 25.11.2021). Оперативный обзор экспорта продукции АПК представлен на рисунке 20.

ПО ВИДАМ ПРОДУКЦИИ	ЭКСПОРТ НА 13.06, МЛН ДОЛЛ. США			СР. ЦЕНА, ДОЛЛ. США/ТОННА		
	2020 г.	2021 г.	%	2020 г.	2021 г.	%
Продукция масложировой отрасли	2 234	3 210	+44%	557	877	+57%
Зерновые	3 511	3 724	+6%	207	246	+19%
Рыба и морепродукты	2 097	2 030	-3%	2 116	2 601	+23%
Мясная и молочная продукция	462	578	+25%	1 632	1 848	+13%
Продукция пищ. и пер. пром-ти	1 690	1 728	+2%	432	547	+27%
Прочая продукция АПК	1 703	1 859	+9%	421	514	+22%
<b>Общий итог</b>	<b>11 697</b>	<b>13 130</b>	<b>+12%</b>	<b>387</b>	<b>493</b>	<b>+27%</b>

Рис. 20. Оперативный обзор экспорта продукции АПК по состоянию на 13 июня 2021г (данные агентства политических и экономических коммуникаций)

За последний год наблюдается положительная динамика к росту экспорта в физическом и стоимостном выражении.

Инвестиционная привлекательность пищевой промышленности России не перестает быть актуальной, т.к. является одной из точек роста экономики России. Инвестиции вкладываются в строительство новых предприятий и перерабатывающих комплексов полного цикла, модернизацию и усиление производственных мощностей, усилению менеджмента, развитию коммерческих служб предприятий, включающих маркетинг и продажи. Инвестиции в пищевую промышленность на протяжении последних нескольких лет не уменьшаются, более того, демонстрируют рост. Также в пищевой промышленности растет количество новых инвестиционных проектов.

Согласно данным агенства INFOLine распределение инвестиционных проектов по регионам, количеству проектов и объему инвестиций с 2021 по 2024 гг., представлено на рисунке 21.

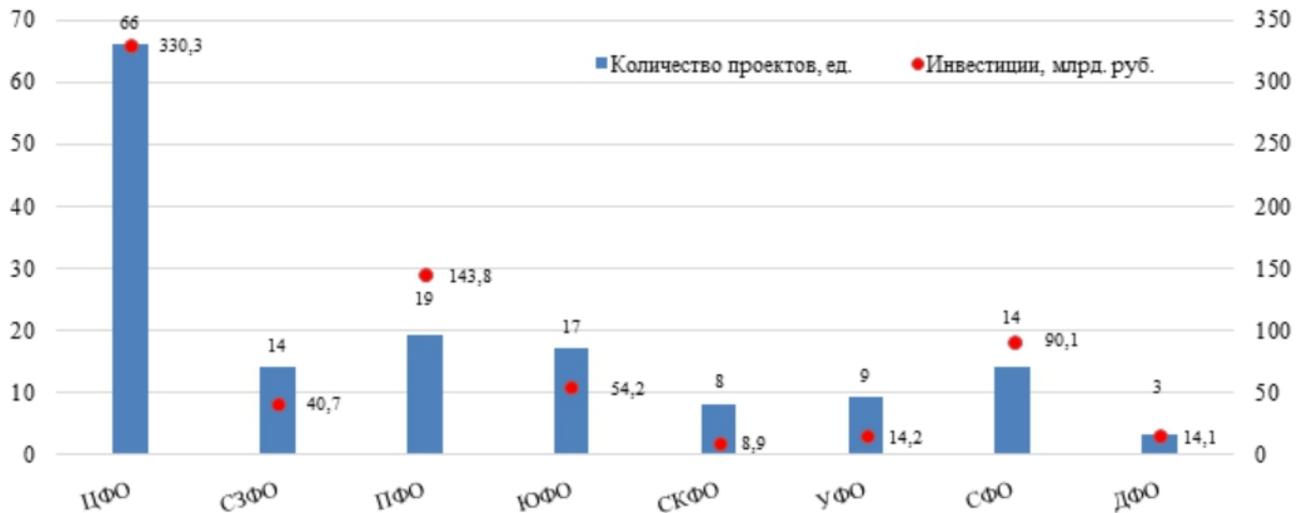


Рис. 21. Распределение инвестиционных проектов по регионам, количеству проектов и объему инвестиций (данные агентства INFOLine).

Абсолютным лидером по вложению инвестиций в пищевую промышленность является Центральный федеральный округ. Это неудивительно, т.к., во-первых, в данном округе самая высокая численность населения, а, во-вторых, находится г. Москва, которая является самым ёмким по потреблению городом.

Самые большие инвестиционные проекты по итогам 2021г:

1. Компания «Рустарк» занимается производством пшеничного сырья для экологичной пластиковой тары. Инвестиции в строительство завода на территории Липецкой области составили 63 млрд.руб.

2. Завод «Черкизово-Мясные Продукты» по убою и переработке свиней. Инвестиции в строительство завода на территории Тульской области составили 48 млрд.руб.

3. Аграрно-промышленный холдинг «ЭкоНива» по переработке молока. Инвестиции на строительство завода в Московской области составили 36 млрд.руб., инвестиции на строительство завода в Воронежской области составили также 36 млрд.руб.

За последние годы наблюдается рост агропромышленного комплекса темпами, опережающими рост промышленного производства и ВВП страны в целом (за период 2012–2017 гг. рост сельскохозяйственного производства – 14,8%, рост промышленного производства – 4,1%, рост физического объема ВВП – 5%).

Доля сельскохозяйственного производства и пищевой промышленности в структуре ВВП составляет 7 % (Иванова В.Н., Серегин С.Н. Новые ориентиры развития АПК России на период до 2030 года // Пищевая промышленность. 2018. № 8. С. 44-48).

По оперативным данным Росстата, в 2020 году индекс производства пищевых продуктов по сравнению с 2017 годом составил 111,7% при установленном в Государственной программе плановом значении 109,6% (Национальный доклад о ходе и результатах реализации в 2020 году Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия URL: <https://mcx.gov.ru/upload/iblock/953/953ee7405fb0ebba38a6031a13ec0021.pdf> (дата обращения: 25.11.2021)).

Рост производства продуктов питания по итогам 2020 г. составил 3,6% в сопоставимых ценах. Увеличению объемов производства продуктов питания способствовали: рост сырьевой базы, рост потребления на фоне эпидемиологических ограничений, конкурентная цена отечественной продукции на внутреннем и внешнем рынках, рост экспорта (Производство продуктов питания и напитков России 2021 года. Итоги 2020 года и перспективы развития до 2023 года URL: <https://infoline.spb.ru/shop/issledovaniya-rynkov/page.php?ID=204724> (дата обращения: 01.12.2021г)).

Согласно критериям малого и среднего предпринимательства Федерального закона от 24.07.2007 №209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» ООО «Мит Стар» по показателю среднесписочной численности сотрудников (177 человек) за 2020 год относится к среднему предприятию, а по показателям выручки (643 млн руб.) за 2020 год относится к малому предприятию. На рисунке 22 изображён фрагмент формы отчетов по реализации продукции в 2018 году суммарно. На рисунке 23 изображён фрагмент формы отчетов по маржинальной прибыли от реализации продукции в 2018 году суммарно.

Реализация в кг и маржинальная прибыль в рублях – это фундаментальные данные, которые должны быть у предприятия в разрезе по SKU. Глубокое понимание результативности каждой отдельно позиции дает возможность быстро ориентироваться в продуктах и принимать управленческие решения по вводу/выводу, ротации, внедрению новых продуктов.

Реализация, кг													
Номенклатура. Категория номенклатуры	Номенклатура. Базовая номенклатура	янв.18	янв.18	янв.18									
<b>Варено-копченые колбасы</b>	<b>Варено-копченые колбасы</b>	<b>15556,316</b>	<b>14582,841</b>	<b>15950,375</b>	<b>19225,978</b>	<b>19545,961</b>	<b>19005,158</b>	<b>21129,979</b>	<b>21596,484</b>	<b>24784,929</b>	<b>24117,039</b>	<b>22318,75</b>	<b>29938,363</b>
Варено-копченые колбасы	Колбаса Банкетная	3 208	2 382	2 716	2 381	3 057	3 355	3 364	4 749	3 584	3 618	4 124	3 720
Варено-копченые колбасы	Колбаса Европейская	941	881	915	1 080	680	692	675	705	764	934	593	818
Варено-копченые колбасы	Колбаса Московская			12	2	144	359	427	508	716	990	747	1 697
Варено-копченые колбасы	Колбаса Московская в штуках 400 грамм						6	130	337	361	433	495	2 313
Варено-копченые колбасы	Колбаса Старгородская	2 727	2 713	3 041	5 994	3 297	3 717	3 803	3 633	3 864	3 719	3 079	4 271
Варено-копченые колбасы	Колбаса Швейцарская	6 714	7 116	7 624	7 873	10 640	8 686	10 287	9 546	13 491	12 039	11 563	15 056
Варено-копченые колбасы	Сервелат Венский	1 288	805	947	1 178	1 126	1 758	1 799	1 604	1 499	2 034	1 720	2 063
Варено-копченые колбасы	Сервелат Элитный	677	686	695	716	602	434	645	516	506	350	-2	
<b>Полукопченые колбасы</b>	<b>Полукопченые колбасы</b>	<b>21 096</b>	<b>21 018</b>	<b>26 537</b>	<b>30 107</b>	<b>27 605</b>	<b>31 508</b>	<b>32 445</b>	<b>29 121</b>	<b>34 723</b>	<b>32 029</b>	<b>24 768</b>	<b>28 307</b>
Полукопченые колбасы	Колбаса Краковская	1 556	1 871	2 312	2 906	2 417	2 845	3 034	2 704	2 721	1 970	1 686	3 040
Полукопченые колбасы	Колбаса Российская	1 043	838	884	771	602	786	678	535	570	659	484	492
Полукопченые колбасы	Колбаса Свиная	842	815	877	905	804	837	763	793	831	966	840	875
Полукопченые колбасы	Колбаса Украинская жареная	3 334	3 270	4 423	4 637	4 330	4 534	5 200	4 958	5 356	4 528	3 880	4 363
Полукопченые колбасы	Колбаски ветчино-рубленные	3 128	2 970	3 625	3 602	3 424	3 370	3 857	3 534	5 901	3 214	2 945	3 054
Полукопченые колбасы	Колбаски Домашние газ	905	809	871	983	1 119	1 087	1 081	817	1 134	914	793	712
Полукопченые колбасы	Колбаски Забав а газ	1 607	1 596	1 689	2 133	2 097	2 132	2 153	2 017	2 356	2 604	2 228	2 232
Полукопченые колбасы	Колбаски Охотничьи	2 918	2 949	3 411	4 126	4 154	4 381	4 447	4 255	4 504	4 892	3 781	4 278
Полукопченые колбасы	Колбаски Тешины	5 763	5 900	8 446	10 044	8 660	11 536	11 232	9 509	11 350	12 283	8 131	9 261

Рис.22. Фрагмент формы отчета по реализации продукции (данные мясоперерабатывающего предприятия ООО «Мит Стар», г. Санкт-Петербург за 2018 год).

Маржинальная прибыль, руб													
Номенклатура.Категория номенклатуры	Номенклатура.Базовая номенклатура	янв.18	фев.18	мар.18	апр.18	май.18	июн.18	июл.18	авг.18	сен.18	окт.18	ноя.18	дек.18
<b>Варено-копченые колбасы</b>	<b>Варено-копченые колбасы</b>	<b>1 021 534</b>	<b>1 077 181</b>	<b>1 168 761</b>	<b>1 339 722</b>	<b>1 529 354</b>	<b>1 586 869</b>	<b>1 629 026</b>	<b>1 614 739</b>	<b>1 586 011</b>	<b>1 891 435</b>	<b>1 753 859</b>	<b>2 381 799</b>
Варено-копченые колбасы	Колбаса Банкетная	179 970	138 035	162 478	137 931	181 357	212 609	215 250	237 870	179 832	234 937	257 867	268 738
Варено-копченые колбасы	Колбаса Европейская	103 750	93 564	82 415	102 399	70 826	88 809	57 932	71 391	75 588	85 157	66 859	79 266
Варено-копченые колбасы	Колбаса Московская			2 427	-672	19 333	55 701	75 683	108 446	104 999	143 565	111 646	221 190
Варено-копченые колбасы	Колбаса Московская в штуках 400 грамм						380	12 247	33 231	23 062	27 683	35 311	161 088
Варено-копченые колбасы	Колбаса Старгородская	192 320	236 815	279 600	416 302	330 353	352 928	325 982	310 693	328 808	342 832	307 318	403 546
Варено-копченые колбасы	Колбаса Швейцарская	416 998	496 664	533 533	565 267	817 608	746 739	809 240	748 437	790 192	943 694	902 018	1 150 695
Варено-копченые колбасы	Сервелат Венский	62 511	39 374	47 212	51 365	49 888	82 722	75 288	62 370	37 865	79 412	73 007	97 275
Варено-копченые колбасы	Сервелат Элитный	65 985	72 729	61 097	67 130	59 988	46 981	57 404	42 301	45 664	34 153	-166	
<b>Полукопченые колбасы</b>	<b>Полукопченые колбасы</b>	<b>1 861 433</b>	<b>2 060 166</b>	<b>2 338 082</b>	<b>2 376 355</b>	<b>2 507 433</b>	<b>2 763 196</b>	<b>2 763 458</b>	<b>2 344 223</b>	<b>2 710 804</b>	<b>2 875 469</b>	<b>2 372 589</b>	<b>2 890 684</b>
Полукопченые колбасы	Колбаса Краковская	78 292	111 507	72 766	110 656	135 421	249 540	145 366	146 104	127 296	136 644	92 409	185 700
Полукопченые колбасы	Колбаса Российская	93 520	72 690	89 369	51 545	49 564	63 803	52 099	40 682	41 960	52 957	39 954	53 225
Полукопченые колбасы	Колбаса Свиная	67 492	77 920	70 142	57 077	60 066	56 283	66 735	59 121	46 439	75 536	75 260	99 296
Полукопченые колбасы	Колбаса Украинская жареная	319 560	393 154	464 020	393 277	412 243	433 990	475 155	369 625	465 386	517 711	407 852	512 748
Полукопченые колбасы	Колбаски ветчино-рубленые	413 269	385 599	446 381	420 505	445 951	403 995	409 398	364 274	511 894	431 596	403 806	423 593
Полукопченые колбасы	Колбаски Домашние газ	75 004	82 586	82 787	61 810	86 302	98 505	85 879	59 071	77 174	79 966	65 855	73 334
Полукопченые колбасы	Колбаски Забава газ	101 357	109 656	102 484	133 720	144 202	128 562	149 004	114 651	142 702	167 601	150 059	174 952
Полукопченые колбасы	Колбаски Охотничьи	263 601	321 005	278 224	406 065	449 592	413 663	479 414	400 813	430 757	484 565	452 077	508 505
Полукопченые колбасы	Колбаски Тещины	449 339	506 049	731 909	741 701	724 092	914 855	900 409	789 880	867 195	928 893	685 317	859 330

Рис.23. Фрагмент формы отчета по маржинальной прибыли продукции. (данные мясоперерабатывающего предприятия ООО «Мит Стар», г. Санкт-Петербург за 2018 год).

Формат сбора данных по реализации и маржинальной прибыли, представленный на рисунках подходит для дальнейших исследований.

Однако, дополнительно в системе внедрили незначительные корректировки касающиеся разделения категорий продуктов. Варено-копченые и полукопченые колбасы необходимо было объединить в одну категорию «копченая колбаса»; сардельки, сосиски и сосиски упаковка объединили в одну категорию «сосиски», деликатесы варено-копченые (кусок 0,3 кг), деликатесы варено-копченые (кусок цельный), деликатесы сырокопченые, нарезка в/к, нарезка с/к объединили в одну категорию «деликатесы». Это объединение необходимо с точки зрения корректного управления категориями, т.к. для конечного потребителя это продукты, относящийся к одной категории. Потребитель не делит варено-копченые колбасы и полукопченые, он воспринимает их, как идентичный продукт.

Данные, выгружаемые из 1С, позволяют структурировать ассортимент по тоннажу, прибыли и количеству SKU в каждой категории.

Такой формат данных позволяет сделать ABC анализ по прибыли внутри каждой категории. ABC анализ проводится следующим образом.

1. Суммируются данные по маржинальной прибыли за один год.
2. Данные ранжируются по убыванию.
3. Рассчитывается доля маржинальной прибыли каждого продукта в отдельности внутри каждой категории.
4. Затем полученные доли суммируются.
5. Сумма долей равная 80% демонстрируют продукты, относящиеся к категории А.
6. Сумма долей, равная 15% демонстрируют продукты, относящиеся к категории В.
7. Сумма долей, равная 5% демонстрируют продукты, относящиеся к категории С.

В таблице 14 изображен ABC-анализ по маржинальной прибыли категории копченые колбасы ООО «Мит Стар» за 2018г.

Таблица 14. ABC-анализ по прибыли категории «Копченые колбасы» (составлено автором на основании данных мясоперерабатывающего предприятия ООО «Мит Стар», г. Санкт-Петербург за 2018 год).

Базовая номенклатура	Маржинальная прибыль, руб	Доля, %	ABC
Колбаски Тещины	9 098 969	18,8%	А
Колбаса Швейцарская	8 921 086	18,4%	А
Колбаса Украинская жареная	5 164 721	10,7%	А
Колбаски ветчино-рубленные	5 060 261	10,4%	А
Колбаски Охотничьи	4 888 281	10,1%	А
Колбаса Старогородская	3 827 499	7,9%	А
Колбаса Банкетная	2 406 872	5,0%	А
Колбаски Забава	1 618 949	3,3%	В
Колбаса Краковская	1 591 703	3,3%	В
Колбаса Московская	1 135 320	2,3%	В
Колбаса Европейская	977 956	2,0%	В

Колбаски Домашние	928 272	1,9%	В
Колбаса Свиная	811 367	1,7%	В
Сервелат Венский	758 291	1,6%	С
Колбаса Российская	701 368	1,4%	С
Сервелат Элитный	553 267	1,1%	С
	48 444 183		

Целью проведения анализа является распределение товаров по группам. Результат ABC-анализа – определение наиболее доходных 20% товаров, которые являются приоритетными (Гуанова С.Х. Обзор методов анализа продаж и оптимизации ассортимента продукции // Научное сообщество студентов XXI столетия. Технические науки: сб. ст. по мат. XXXVI междунар. студ. науч.-практ. конф. № 9(35). URL: [http://sibac.info/archive/technic/9\(35\).pdf](http://sibac.info/archive/technic/9(35).pdf) (дата обращения: 20.12.2021).

BCG-анализ внутри каждой категории осуществляется следующим образом:

1. Формируются данные по реализации за отчетный период, как правило за 1 год. Данные за отчетный период категории вареные колбасы представлены на рисунке 24.

Категория	Номенклатура	январ.18	февр.18	мар.18	апр.18	май.18	июн.18	июл.18	авг.18	сен.18	окт.18	ноя.18	дек.18	Общий итог	X	Наклон	Модуль	Y
Вареные колбасы	Колбаса Докторская ГОСТ	1 284	1 001	953	1 649	1 732	1 267	1 342	1 065	1 227	1 429	1 998	1 811	16 759	1,00	1,62	1,62	0,24
Вареные колбасы	Колбаса Докторская	118	0	0	0	0	0	0	0	162	817	1 671	2 764	5 532	0,33	5,84	5,84	0,87
Вареные колбасы	Колбаса Особая							85	273	780	810	769	1 222	3 939	0,24	6,73	6,73	1,00
Вареные колбасы	Колбаса Русская	610	455	429	580	425	405	347	345	505	535	362	305	5 304	0,32	-0,47	0,47	-0,07
														16 759			6,73	

Рис.24. Данные по реализации категории вареные колбасы (данные мясоперерабатывающего предприятия ООО «Мит Стар», г. Санкт-Петербург за 2018 год).

2. Находятся искомые значения  $X$  и  $Y$ , где  $X$  – это доля от максимального значения по данным реализации за анализируемый периода, а  $Y$  – это значение модуля от наклона  $X$ .

3. На основании полученных данных  $X$  и  $Y$  строится график BCG. График BCG категории вареные колбасы за 2018 год изображен на рисунке 25.

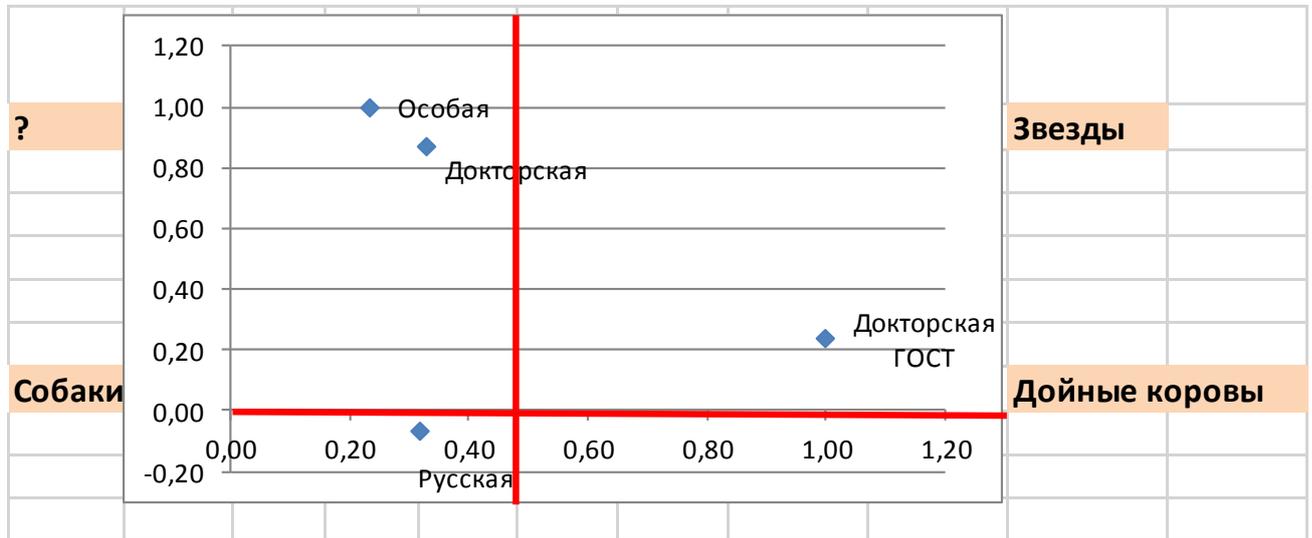


Рис. 25. График BCG категории вареные колбасы за 2018 год.

На рисунке 25 изображено математическое построение BCG-анализа. На практике в BCG анализе учитываются дополнительные характеристика каждого конкретного продукта. К таким факторам относятся – динамика реализации, уходимость товара с полки, маржинальный доход (полученный в результате ABC-анализа). Поэтому, когда специалист видит математическую модель BCG-анализа он может менять положения продуктов из одного квадрата в другой, анализируя дополнительные факторы, влияющие на место продукта в ассортиментной матрице.

Также важным блоком данных является информация о торговых точках предприятия. Информация о торговых точках предприятия должна содержать следующие данные:

- Наименование;
- Адрес;
- Показатели по реализации каждой торговой точки;

- Принадлежность к каналу реализации;
- Формат торговой точки.

На практике выделяют следующие форматы торговых точек:

Гипермаркет – торговая точка, насчитывающая большую номенклатуру товаров (до 35 000 наименований) и имеющая значительные размеры (торговая площадь от 5 000 м<sup>2</sup>). Отличительной особенностью гипермаркетов является доступность цены в ущерб разнообразию обслуживания и каких-либо дополнительных услуг. Гипермаркеты чаще встречаются у крупных сетевых операторов и работают напрямую с производителями.

Супермаркет – это торговая точка, работающая по методу самообслуживания. Насчитывает небольшую номенклатуру (крупный супермаркет насчитывает до 6000 наименований продукции, из которых 3 500 продовольственных товаров и 2500 – непродовольственных товаров). Торговый зал у супермаркета насчитывает площадь от 200 м<sup>2</sup>. В России в супермаркетах обычно достаточно высокие цены, в то время как за границей цены в супермаркетах принято считать низкими. В более ранние периоды данный формат торговых точек назывался универсами. Чаще всего встречаются у сетевых операторов.

Дискаунтер – торговая точка, работающая по методу самообслуживания. Реализует продовольственные и непродовольственные товары ежедневного спроса. Торговый зал у дискаунтера насчитывает площадь до 200 м<sup>2</sup>, но бывают и большие дискаунтеры общей площадью до 3000 м<sup>2</sup>. Отличительной особенностью дискаунтера является низкая цена на товары. На обслуживание дискаунтера заложены минимальные издержки, низкое качество оборудования, дешевая отделка. В торговом зале отсутствуют продавцы. Дискаунтеры не отличаются особым комфортом, также не предполагают дополнительных услуг для покупателей. Находятся, как правило в спальных и отдаленных районах города. Чаще всего встречаются у сетевых операторов.

Минимаркет – торговая точка, работающая по методу самообслуживания. Предлагает покупателям товары первой необходимости, перекус, алкоголь и табак. Торговый зал у минимаркета насчитывает площадь до 200 м<sup>2</sup>.

Магазин с прилавком – торговая точка, работающая по методу обслуживания продавцами покупателей. Продавцы консультируют покупателя, таким образом оказывают определенное влияние на выбор покупки. Предлагает покупателям товары первой необходимости, перекус, алкоголь и табак. Торговый зал у магазина с прилавком насчитывает площадь до 300 м<sup>2</sup>.

Павильоны, ларьки, киоски – торговые точки, работающая по методу обслуживания продавцами покупателей через окошко либо прилавок. Находятся около остановок общественного транспорта, имеют узкий ассортимент. Ограниченность ассортимента объясняется небольшим количеством места для выкладки и складирования товаров (Классификация торговых точек по формату. URL: <https://marketproject.ru/articles/40-klassifikaciya-torgovyh-tochek> (дата обращения: 22.10.2019).

На рисунке 26 изображен образец по сбору данных о торговых точках мясоперерабатывающего предприятия Мит Стар.

Наименование ТТ	Адрес ТТ	Реализация, кг	Канал реализации (НК, ЛК, ФТ, ТР, Бюджет, Хорека, Опт)	Формат ТТ (ГМ, СМ, Дискаунтер, Магазин, Универсам, Ларек (Прилавок, Киоск))
Актеон Север ООО	169710, Коми Респ, Усинск г, Заводская ул, дом № 6 № 1	1 773	ЛК	СМ
Анисковец М.И. ИП	186790, Карелия Респ, Соргавала г, Выборгское ш, дом № 23А	730	ЛК	СМ
Гастроном 811 ООО	188689, Ленинградская обл, Всеволожский р-н, Кудрово д, Ленинградская ул, дом № 1	44	ЛК	СМ
Гастроном 811 ООО	194362, Санкт-Петербург г, Парголово п, Федора Абрамова ул, дом № 4 лит.А	883	ЛК	СМ
ЕвроТрейд ООО	190068, Санкт-Петербург г, Вознесенский пр-кт, дом № 45	131	ЛК	Магазин
ЕвроТрейд ООО	194021, Санкт-Петербург г, Муринский 2-й пр-кт, дом № 41	86	ЛК	Магазин
Континент ЗАО	197720, Санкт-Петербург г, Зеленогорск г, Ленина пр-кт, дом № 19 лит.А пом.1Н	26	ЛК	СМ
Континент ЗАО	197720, Санкт-Петербург г, Зеленогорск г, Ленина пр-кт, дом № 23 А лит. Б	51	ЛК	СМ

Рис. 26. Образец по сбору данных о торговых точках мясоперерабатывающего предприятия Мит Стар.

Таким образом, для корректного сбора данных о продажах предприятия необходимо вести учет продаж в специализированных программах, где будет отражаться не только реализация продукции в базовых единицах, но и маржинальная прибыль по каждому отдельному SKU, а не суммарно по всему ассортименту за анализируемый период.

Дополнительно важен учет существующей активной базы, где будут отражены данные каждой отдельно торговой точки.

### **3.2. Концепция формирования системы управления предпринимательскими структурами в промышленной сфере**

Ассортимент является одним из основных элементов системы управления промышленной предпринимательской структуры и влияет на ее эффективность. Ассортиментная политика, выстроенная грамотно позволяет компании удерживать и увеличивать долю своего присутствия на рынке, получать прибыль и удовлетворять потребностям потребителей.

Новый метод, который позволяет упорядочить ассортимент и получить наглядное представление о том, что происходит с ассортиментной политикой – формирование матрицы классификаций ассортимента.

При формировании нового метода используется известный инструментарий – систематизация ассортимента по категориям; структурирование ассортимента по объему реализации, прибыли и количеству SKU; ABC-анализ каждой категории по прибыли; BCG-анализ каждой категории; перекрёстное совмещение ABC-анализа и BCG-анализа.

Систематизация продукции на товарные категории представляет собой разделение ассортимента с точки зрения маркетинга. Конечный потребитель воспринимает предлагаемый ассортимент именно с точки зрения маркетинга. Если взять для примера мясоперерабатывающую промышленность, то есть противоречия по вопросу систематизации ассортимента между различными

подразделениями. Чаще всего предпринимательские структуры делят полукопченые и варено-копченые колбасные изделия. Это связано с тем, что у продуктов различные технологии изготовления. Но конечный потребитель воспринимает данные продукты, как единую категорию. Для корректной работы с систематизацией ассортимента целесообразно объединить данные продукты в одну категорию – копченые колбасы. На примере предприятия мясной промышленности классификация ассортимента отражена в таблице 15.

Таблица 15. Классификация категорий мясных изделий (составлено автором на основании данных мясоперерабатывающего предприятия ООО «Мит Стар», г. Санкт-Петербург).

<b>Категории маркетинга</b>	<b>Категории предприятия</b>
Деликатесы	Деликатесы варено-копченые (кусок 0,3 кг), деликатесы варено-копченые (кусок цельный), деликатесы сырокопченые, нарезка в/к, нарезка с/к
Ветчина	Ветчины
Вареная колбаса	Колбасы вареные
Копченая колбаса	Колбаски полукопченые, колбасы полукопченые
Сосиски	Сардельки, сосиски, сосиски упаковка

Далее производится анализ структуризации ассортимента по объему реализации, прибыли и количеству SKU в каждой категории. Анализ этих данных демонстрирует баланс ассортимента промышленной предпринимательской структуры. На примере предприятия мясной промышленности изображены диаграммы структуры прибыли, реализации и ассортименту приведены на рисунке 27, 28, 29.



Рис. 27. Структура прибыли в категориях (данные мясоперерабатывающего предприятия ООО «Мит Стар», г. Санкт-Петербург).

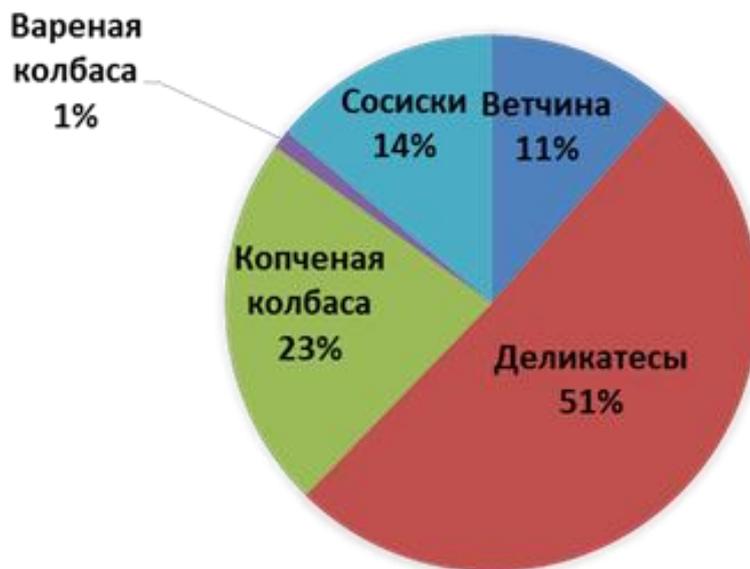


Рис. 28. Структура реализации в категориях (данные мясоперерабатывающего предприятия ООО «Мит Стар», г. Санкт-Петербург).



Рис. 29. Структура ассортимента по количеству SKU в категориях (данные мясоперерабатывающего предприятия ООО «Мит Стар», г. Санкт-Петербург).

Анализируя диаграммы наглядно видно, что ассортимент промышленной предпринимательской структуры не сбалансирован. Категория деликатесы имеет явное преимущество по объему реализации, прибыли и наполненности категории SKU. Явное лидерство одной категории негативно влияет на устойчивость бизнеса. В случае снижения продаж категории-лидера, общий объем продаж промышленной предпринимательской структуры ощутимо снизится.

Далее в каждой категории производится ABC-анализ по прибыли.

В качестве примера приведен ABC- анализ категории сосиски предприятия мясной промышленности в таблице 16.

Таблица 16. ABC-анализ по прибыли категории сосиски (составлено автором на основании данных мясоперерабатывающего предприятия ООО «Мит Стар», г. Санкт-Петербург).

Номенклатура	Доля, %	ABC
Сосиски Лакомка	56,1%	A
Сардельки свиные	14,9%	A
Сосиски Молочные оригинальные	5,7%	A
Сосиски Молочные	5,0%	A
Сосиски Лакомство	4,5%	B
Сардельки говяжьи	3,3%	B
Шпикачки	2,0%	B
Сосиски Елисейские	1,8%	B
Сосиски Особые диетические	1,4%	B
Сосиски Белорусские	1,0%	B
Сосиски Тирольские	1,0%	B
Сосиски Сливочные	0,9%	C
Сосиски Докторские	0,9%	C
Сосиски Венские	0,7%	C
Сосиски Русские	0,3%	C
Сардельки Особые	0,3%	C
Сосиски Нежные	0,1%	C

В категории сосиски выявлены продукты, которым присвоена классификация А, В или С. Категория А – продукты, в которые можно инвестировать, также важно контролировать данные продукты по качеству. Виден один явный лидер, прибыль от которого составляет 56,1%. Это ярко демонстрирует несбалансированность

категории, т.к. если больше половины прибыли приходится на один продукт, вся категория, а иногда и весь ассортимент зависят от показателей продукта-лидера.

Далее в категориях проводят BCG-анализ.

Исследуя ассортимент в промышленных предпринимательских структурах, используют адаптированный BCG-анализ, т.к. классический BCG-анализ провести достаточно трудно. Трудности связаны с невозможностью оперативно получить данные конкурентов по доле рынка. Для адаптивного BCG-анализа используют внутренние данные промышленной предпринимательской структуры. Благодаря такой адаптивности возможно оперативно проводить BCG-анализ. Графически BCG-анализ представлен в виде системы координат, где ось X демонстрирует долю в объеме продаж каждого отдельного SKU в категории, а ось Y демонстрирует темпы продаж продукта по отношению к предыдущему анализируемому периоду. В качестве примера приведен BCG-анализ категории сосиски предприятия мясной промышленности на рисунке 30.

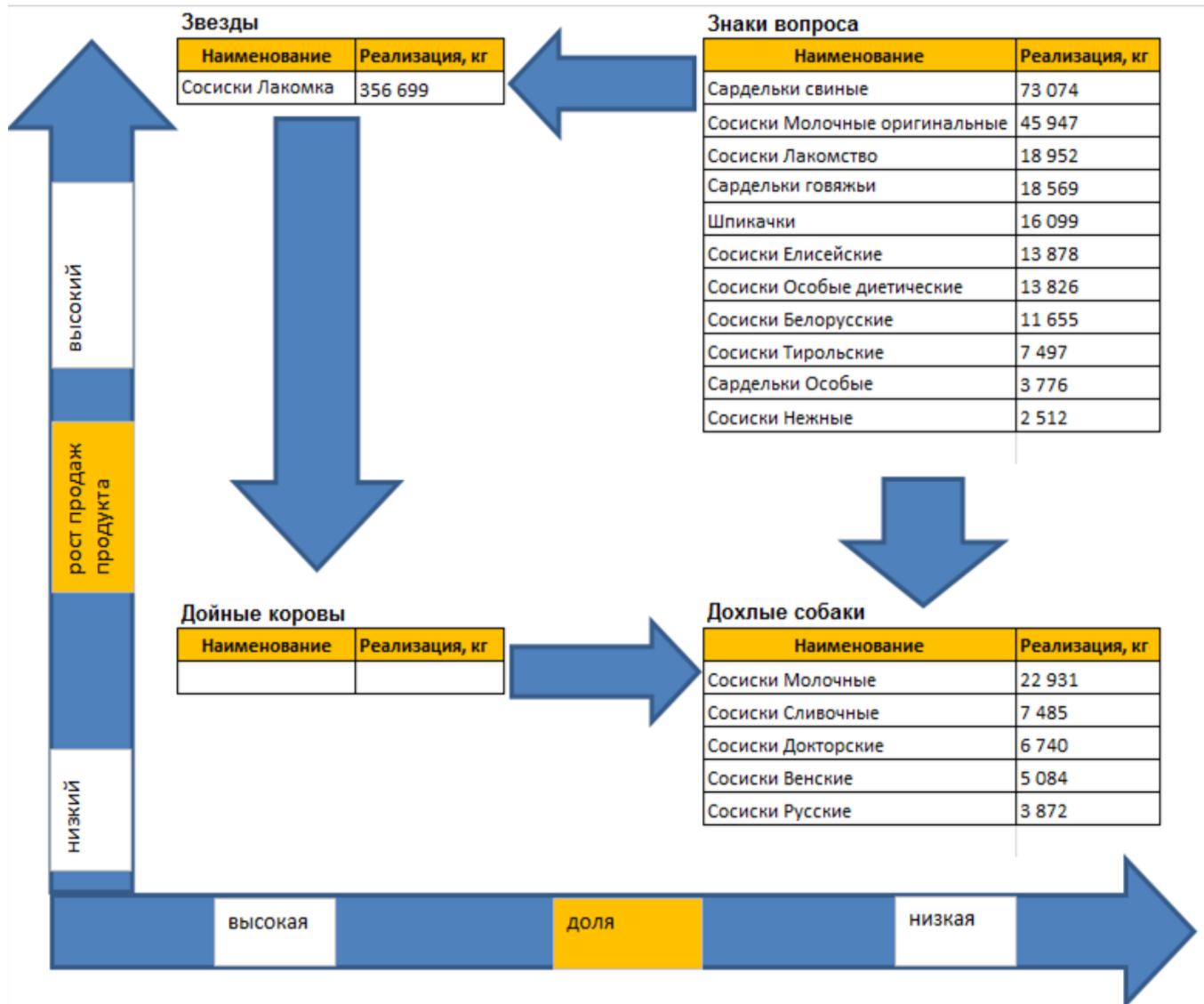


Рис. 30. BCG-анализ категории «Сосиски» (данные мясоперерабатывающего предприятия ООО «Мит Стар», г. Санкт-Петербург).

В категории дойные коровы нет ни одного SKU, это демонстрирует несбалансированность категории. В категории звезды находится одно SKU – сосиски Лакомка. В данную позицию можно вкладывать ресурсы для продвижения.

Самая емкая категория по количеству SKU – знаки вопроса. Сюда вошло 11 SKU. Продукты, входящие в данный ассортимент, имеют определенные проблемы, требующие оперативных решений. Категория дохлые собаки представлена 5 SKU, которые необходимо выводить из ассортимента или ротировать.

Заключительным шагом является перекрестное совмещение ABC-анализа и BCG-анализа. Для того, чтобы управление ассортиментом было корректным необходимо делать совмещение ABC-анализа по прибыли и BCG-анализа.

Перекрёстное совмещение ABC-анализа и BCG-анализа представлено в виде матрицы, которая изображена в таблице 17.

Таблица 17. Матрица классификаций ассортимента (составлено автором).

BCG по ABC прибыли	Дойные коровы (К)	Звезды (З)	Знаки вопроса (В)	Собаки (С)
А	АК	АЗ	АВ	АС
В	ВК	ВЗ	ВВ	ВС
С	СК	СЗ	СВ	СС

Детальное описание каждой группы продукции, которые сформировались в результате перекрёстного ABC-анализа и BCG-анализа, является особым вкладом автора в исследовательскую работу. Описание представлено в таблице 18.

Таблица 18. Классификация продукции, согласно перекрестному ABC-анализу и BCG-анализу (составлено автором).

Наименование категории	Характеристики	Рекомендации
АК	Продукты, которые генерируют основной тоннаж, при этом дают предприятию максимальную прибыль. Абсолютные хиты продаж категории.	Продукты, которые попали в данную категорию требуют контроля качества, и внешнего вида. Они должны быть представлены в

		максимальном количестве торговых точек.
ВК	Продукты, которые являются классическими представителями ассортимента. Это тоннажные продукты, которые стабильно продаются при этом генерируют средние показатели по прибыли.	Такие позиции требуют контроля качества и внешнего вида.
СК	Продукты, которые продаются «по старой памяти». Приносят тоннаж, но не зарабатывают для компании ничего. Возможно такие позиции нужны предприятию, т.к. могут быть стратегическими при переработке сырья.	С данным продуктом не нужно ничего предпринимать.
АЗ	Продукты, которые являются классическими представителями ассортимента. Динамично растущие продажи с получением максимальной прибыли.	Эти продукты требуют инвестиций и развития.
ВЗ	Продукты, которые являются перспективными. Это звезды, которые находятся на рынке незначительное время, поэтому весь потенциал данных продуктов еще не раскрыт.	Эти позиции также требуют инвестиций и развития.

СЗ	<p>Продукты, которые являются «лжезвездами». Продукт демонстрирует динамичный рост, при этом не генерирует прибыль. В данном продукте есть явная ошибка с ценообразованием. Стоимость продукта занижена, рост продаж искусственный. При корректировке цены велика вероятность того, что продукт перестанет быть «звездой».</p>	<p>Такой продукт желательно оперативно вывести из ассортимента.</p>
АВ	<p>Продукты, которые при незначительном приросте по продажам генерируют максимальную прибыль. В продукте данной категории заложен большой потенциал. При присутствии его на рынке более длительное время, он перейдет в категорию «звезды».</p>	<p>В данные продукты можно инвестировать и вкладывать ресурсы.</p>
ВВ	<p>Продукты, который при незначительном росте продаж генерирует средние показатели по прибыли.</p>	<p>В данные продукты можно инвестировать и развивать продажи в лояльных торговых точках.</p>
СВ	<p>Продукты, который при незначительном росте продаж не приносят компании прибыли. Это либо новинка, которая была</p>	<p>Такой продукт желательно оперативно вывести из ассортимента.</p>

	<p>выпущена с ошибкой (не правильный дизайн; вкус, не удовлетворяющий потребителя; не соответствует ценовому сегменту и т.д) либо продукт, находящийся на закате своего жизненного цикла.</p>	
АС	<p>Продукты, которые не демонстрируя рост в продажах приносят максимальную прибыль. Это емкие по объему, но падающие продукты. Как показывает практика стимулировать рост продаж таких продуктов не имеет смысла. Данные продукты находятся на закате своего жизненного цикла. Нужно продолжать выпускать продукты с извлечением максимальной прибыли.</p>	<p>С данными продуктами не нужно ничего предпринимать.</p>
ВС	<p>Продукты, который не демонстрируют положительную динамику в продажах приносят незначительную прибыль. Это умирающие позиции. Продукты из данной категории необходимо оставить, как есть. Рекомендуется продолжать</p>	<p>На данный период с продуктом не нужно ничего предпринимать.</p>

	выпускать данные продукты с целью «выжимания прибыли». В течение определенного времени (как правило, в течение полугода) продукт необходимо будет вывести из ассортимента.	
СС	Продукты, которые не растут в продажах и не приносят прибыли. Это «мертвые» продукты, балласт для промышленной предпринимательской структуры.	Такие продукты необходимо оперативно вывести из ассортимента.

Таблица 19 демонстрирует основные рекомендации по ассортименту.

Таблица 19. Рекомендации на основании матрицы классификаций ассортимента (составлено автором).

BCG по ABC прибыли	Дойные коровы (К)	Звезды (З)	Знаки вопроса (В)	Собаки (С)
А	Контроль	Инвестиции	Инвестиции	Как есть
В	Контроль	Инвестиции	Инвестиции	Как есть
С	Как есть	Вывод	Вывод	Вывод

Есть ряд ученых, которые считают, что анализ ассортиментной политики предприятия должен осуществляться разными методами, эти методы не пересекаются, они дополняют друг друга (Эргардт О.И., Герман О.И. Методы анализа ассортиментной политики предприятия // Экономика и бизнес: теория и практика. 2017. № 9. С. 55-58). А также то, что вышеописанные анализы являются компаративными (Назаров Д.М., Скороходова Л.А. Компаративный анализ корпоративных маркетинговых стратегий развития предприятия на основе

изучения его ассортиментной политики // Ученые записки. Электронный научный журнал Курского государственного университета. 2011. № 17. С. 105-110). Несмотря на данные точки зрения, автор наглядно демонстрирует плюсы пересечения ABC и BCG анализов.

Используя известный инструментарий сформирован новый метод управления ассортиментом, который изображен на рис. 31.

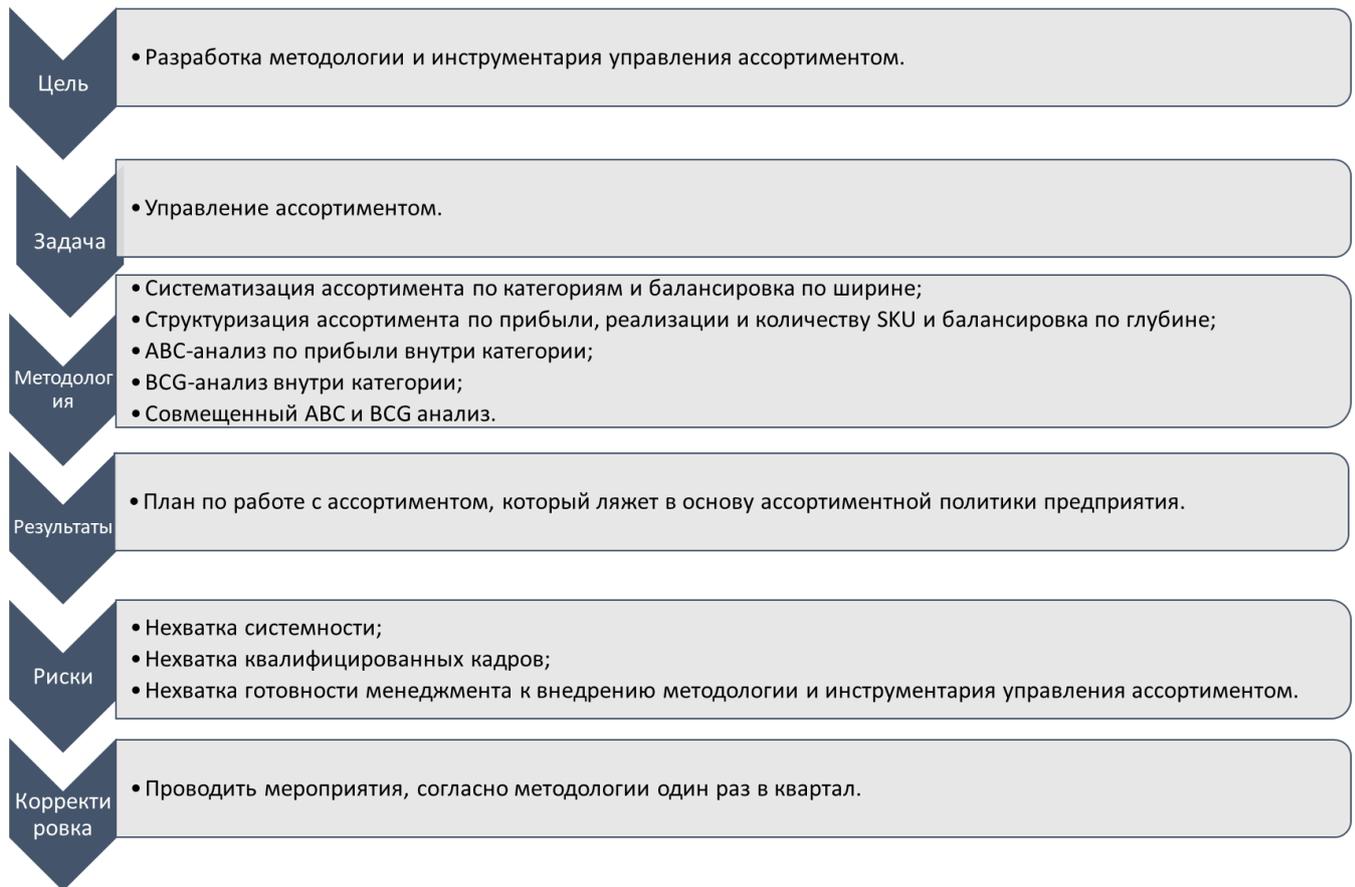


Рис. 31. Метод управления ассортиментом (составлено автором)

Важным дополнением является то, что вышеописанный инструментарий и метод должны применяться систематично, не реже одного раза в квартал. Системное применение позволит оперативно управлять ассортиментом, незамедлительно реагировать на изменения, которые происходят с продуктами, а также своевременно формировать и корректировать план работ с ассортиментом (Баранова Л.С. Методология и инструментарий управления ассортиментом на примере мясоперерабатывающего предприятия // Теоретическая и прикладная экономика. 2019. № 2. С. 82-94).

Дополнительно важный элемент системы управления промышленной предпринимательской структурой является активная клиентская база.

Под активной клиентской базой понимают всех клиентов предприятия, которые приобретают продукты регулярно – не реже одного раза в отчетный период.

У промышленных предпринимательских структур обычно неоднородные клиентские базы с абсолютно разными характеристиками клиентов. Каждому клиенту характерны различные модели поведения. Для управления активной клиентской базой необходимо решать одновременно разные задачи от поиска и привлечения новых клиентов до удержания и тактической работы с текущими клиентами. На постоянной основе должна проводиться классификация и ранжирование клиентской базы по различным показателям. На начальных стадиях управления взаимодействием необходимо разделить клиентскую базу на группы клиентов со схожими характеристиками для повышения адекватности маркетинговых, торговых и сбытовых мер, предпринимаемых на последующих этапах процесса управления взаимодействием с клиентами (Галямов А.Ф., Тархов С.В. Управление взаимодействием с клиентами коммерческой организации на основе методов сегментации и кластеризации клиентской базы // Вестник Уфимского государственного авиационного технического университета. 2014. С.149-156).

Научная новизна исследования активной клиентской базы промышленной предпринимательской структуры представлена введением инструмента паспортизации торговых точек, а также совмещением ранжирования торговых точек и результатов паспортизации. Существенный вклад автора создание матриц классификаций торговых точек и рекомендаций по работе с ними

При исследовании активной клиентской базы выделяют основные инструменты:

Систематизация по каналам реализации активной клиентской базы;

Структурирование по количеству торговых точек и объему реализации активной клиентской базы;

Анализ представленности ассортимента в активной клиентской базе;

Ранжирование по тоннажу активной клиентской базы;

Паспортизация торговых точек активной клиентской базы.

Важным аспектом в исследовании активной клиентской базы является выявления имеющихся каналов реализации и систематизации всей активной клиентской базы по данным каналам (Баранова Л.С., Исследование активной клиентской базы на примере предприятия пищевой промышленности // Теоретическая и прикладная экономика. 2019. № 2. С. 95-104).

После проведения систематизации по каналам реализации активной клиентской базы можно приступать ко второму шагу исследования – структурирование активной клиентской базы по реализации и количеству торговых точек в разрезе по каналам реализации. Структурирование по реализации и количеству торговых точек активной клиентской базы в разрезе по каналам дает наглядную картину, как распределяется реализация и торговые точки по каналам. Это демонстрирует устойчивость и сбалансированность активной клиентской базы. Диаграммы по структуре реализации и количеству торговых точек активной клиентской базы в разрезе по каналам реализации представлены на рисунках 32 и 33.



Рис.32. Диаграмма структуры активной клиентской базы по реализации в каналах реализации (данные мясоперерабатывающего предприятия ООО «Мит Стар», г. Санкт-Петербург)

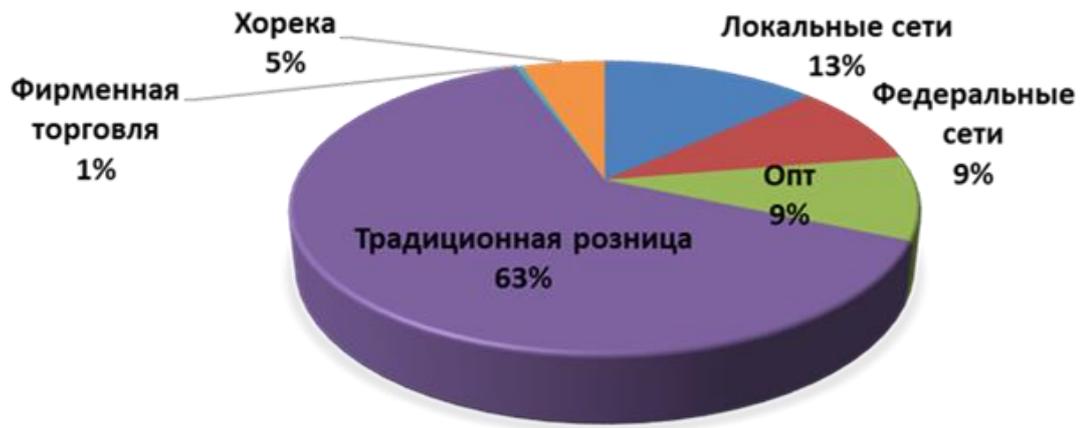


Рис.33. Диаграмма структуры активной клиентской базы по количеству торговых точек в каналах реализации (данные мясоперерабатывающего предприятия ООО «Мит Стар», г. Санкт-Петербург)

Из выше представленных диаграмм видно, что 51% тоннажа продукции проходит через канал опт. Это критичный показатель, т.к. через канал опт искажается связь с конечным потребителем и теряется возможность управлять ассортиментом. По структуре активной клиентской базы по торговым точкам в разрезе по каналам реализации видно, что сети (локальные и федеральные) занимают 22%. Сетевой канал необходимо развивать, т.к. это самый быстрорастущий канал реализации. РБК приводит такие данные, согласно которым 2017 год стал годом повышения активности сетевой розницы: крупнейшие игроки продолжили наращивать число магазинов и увеличивать операционную эффективность. (Розничные сети по продаже продуктов питания и сопутствующих товаров (FMCG) 2017. URL: <https://marketing.rbc.ru/research/39617/>).

Как торговые точки наполнены ассортиментом демонстрирует показатель представленности. Представленность является показателем эффективной работы с активной клиентской базой. График представленности ассортимента в торговых точках представлен на рисунке 34.

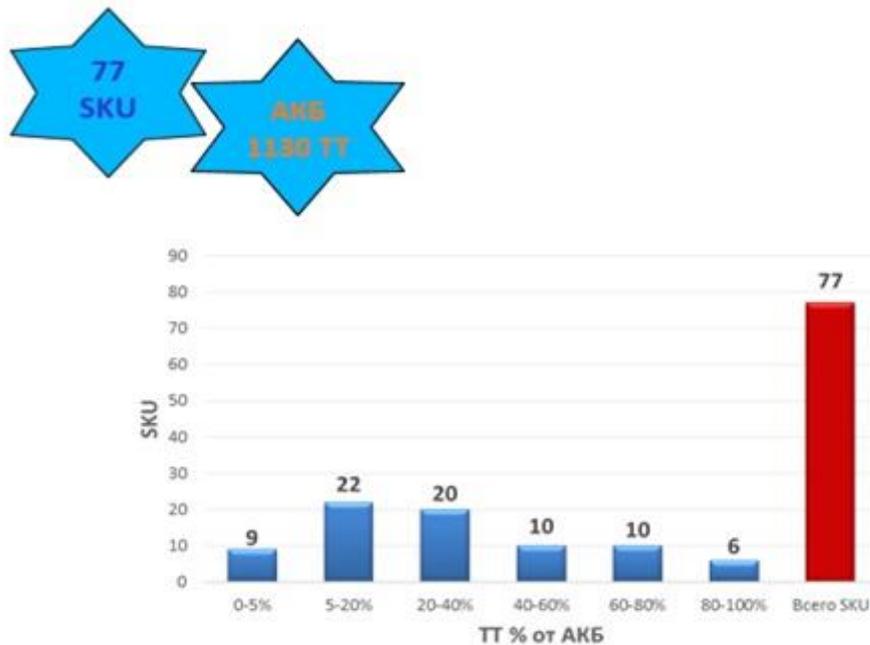


Рис.34. Представленность ассортимента в торговых точках активной клиентской базы (данные мясоперерабатывающего предприятия ООО «Мит Стар», г. Санкт-Петербург)

Необходимо обратить особое внимание на то, что ранжирование по тоннажу необходимо делать в разрезе по торговым точкам (не по контрагентам!) Многие современные ученые придерживаются точки зрения, что анализ клиентской базы начинается с целевых клиентов (Кабанов Д.Н. Концепция управления продажами как инструмент управления торговой организацией // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации 2009. № 2. С. 362-364). Однако, автор анализирует в первую очередь торговые точки. В таблице 20 представлено ранжирование по тоннажу активной клиентской базы в разрезе по торговым точкам.

Таблица 20. Ранжирование активной клиентской базы в разрезе по торговым точкам фактическое (составлено автором на основании данных мясоперерабатывающего предприятия ООО «Мит Стар», г. Санкт-Петербург).

	Количество торговых точек, шт	Процент реализации в кг	Процент торговых точек в шт
<b>А</b>	176	80%	16%
<b>В</b>	277	15%	25%
<b>С</b>	677	5%	59%
<b>ИТОГО:</b>	1130	100%	100%

Для формирования корректных выводов по ранжированию анализируются плановые показатели по ранжированию. Плановое ранжирование представлено в таблице 21.

Таблица 21. Ранжирование активной клиентской базы в разрезе по торговым точкам плановое (составлено автором на основании данных мясоперерабатывающего предприятия ООО «Мит Стар», г. Санкт-Петербург).

	Количество торговых точек, шт	Процент реализации в кг	Процент торговых точек в штуках
<b>А</b>	226	80%	20%
<b>В</b>	339	15%	30%
<b>С</b>	565	5%	50%
<b>ИТОГО:</b>	1130	100%	100%

По результатам ранжирования наглядно видно, что фактические и плановые данные отличаются. Основная рекомендация в сложившейся ситуации – точки, которые попали в категорию А и В необходимо усиливать, а с точками, которые попали в категорию С необходимо пересматривать работу – отсеивать нерезультативные.

Паспортизация демонстрирует потенциал, который есть у торговых точек.

Паспортизация проводится сотрудниками отдела продаж промышленной предпринимательской структуры – менеджерами по продажам или торговыми представителями. Для внесения данных по паспортизации выдаются анкеты. Образец анкеты представлен в таблице 22.

Таблица 22. Анкета для исследования потенциала торговой точки (составлено автором).

<b>Характеристика</b>	<b>Шкала оценки</b>	<b>Балл</b>	<b>Мах балл</b>
Ассортимент магазина	Продукты питания и непродовольственные товары - 2, продукты питания - 1.		<b>2</b>
Размер торговой площади (м <sup>2</sup> )	Более 1000 - 5; от 300 до 1000 - 4; от 150 до 300 - 3; от 50 до 150 - 2; менее 50 - 1.		<b>5</b>
Количество касс, шт	Более 20 - 4, от 10 до 19 - 3; от 4 до 10 - 2; менее 4 - 1.		<b>4</b>
Проходимость	мало проходимое - 1; средне проходимое - 2; проходимое - 3		<b>3</b>
Длина стендов с мясными изделиями, м	более 15-4; от 4 до 15 - 3; от 1,5 до 4 - 2; менее 1,5 - 1		<b>4</b>

Затем идет обработка данных по изучению торговых точек. Учитывается удельный вес каждого бала, а затем происходит их суммирование и выявляется показатель потенциала торговой точки. Если потенциал торговой точки больше 2,2, то торговая точка попадает в категорию А, если потенциал торговой точки меньше или равен 2,2, но больше или равен 1,5, то торговая точка попадает в категорию В, если потенциал торговой точки менее 1,5, то торговая точка попадает в категорию С. Фрагмент паспортизации торговых точек представлен в таблице 23.

Таблица 23. Фрагмент паспортизации торговых точек (составлено автором).

№ п/п	Канал реализации	Формат	Наименование торговой точки	Регион	Показатели торговой точки					
					1	1	1	2	2	1,3
1	Розница	Прилавочное место на рынке	ИП Иванов	СПб	1	1	1	2	2	1,3
2	Розница	Магазин	ИП Петров	СПб	1	2	1	2	2	1,5
3	Розница	Магазин	ИП Сидоров	СПб	1	1	1	3	2	1,4

На фрагменте паспортизации видно каким образом значение потенциала присваивается торговой точке.

Далее идет перекрестное совмещение данных по ранжированию торговых точек по тоннажу и паспортизацию. В результате формируется девять квадратов и формируются рекомендации по работе с данными квадратами.

Совмещение эффективнее всего отразить в виде матрицы, представленной в таблице 24.

Таблица 24. Матрица совмещенного ранжирования по тоннажу и паспортизации торговых точек (составлено автором).

Паспортизация \ Ранжирование по тоннажу	А	В	С
А	АА	АВ	АС
В	ВА	ВВ	ВС
С	СА	СВ	СС

Характеристики квадратов, полученных в результате совмещения ранжирования по тоннажу и паспортизации торговых точек представлена в таблице 25.

Таблица 25. Характеристика торговых точек на основании данных по совмещению ранжирования по тоннажу и паспортизации.

Наименование	Характеристики
АА	Торговые точки, работающие на максимум. Категорийность внутри промышленной предпринимательской структуры совпадает с потенциалом точки. Это торговые точки, находящиеся в балансе.
АВ	Торговые точки, работающие с большей отдачей, чем имеют потенциал. Заслуга сотрудников промышленной предпринимательской структуры вывести точку на такой уровень работы. Пожалуй, стоит премировать менеджера, обслуживающего такую точку.
АС	Торговые точки, работающие с очень высокими показателями по реализации при очень низком потенциале. Стоит отметить результативную работу с торговой точкой.
ВА	Торговые точки, которые работают, не используя весь свой потенциал. С такими точками необходимо усиливать работу по наполненности ассортиментом.
ВВ	Торговые точки, работающие в балансе по реализации и потенциалу.
ВС	Торговые точки, работающие с хорошими показателями по реализации при очень низком потенциале. Стоит отметить результативную работу с торговой точкой.
СА	Торговые точки, работающие с очень низкой отдачей при высоком потенциале. Необходимо оперативно усиливать работу с такими точками. Главная задача – представленность ассортимента.

СВ	Торговые точки, работающие с низкой отдачей при хорошем потенциале. Необходимо усиливать работу с такими торговыми точками и заниматься наполненностью ассортимента.
СС	Торговые точки с низкой реализацией и потенциалом. Такие точки необходимо отсеивать из активной клиентской базы.

На основании совмещения ранжирования по реализации и паспортизации формируются базовые рекомендации в работе с активной клиентской базой. Рекомендации представлены в таблице 26.

Таблица 26. Базовые рекомендации по работе с активной клиентской базой в разрезе по торговым точкам (составлено автором).

Паспортизация Ранжировани по тоннажу	А	В	С
А	Контролировать	Поддерживать работу	Поддерживать работу
В	Усилить работу по представленности	Контролировать	Поддерживать работу
С	Усилить работу по представленности	Усилить работу по представленности	Отсеивать

Объединив данные, полученные при анализе ассортимента и активной клиентской базы, можно переходить к основному инструменту формирования системы управления промышленной предпринимательской структуры – продуктовым ассортиментным матрицам. Продуктовые ассортиментные матрицы являются новым и в то же время эффективно работающим инструментом. Для разработки продуктовых ассортиментных матриц необходимо провести работу с ассортиментом – сформировать матрицы классификаций ассортимента и с активной клиентской базой – сформировать матрицы классификаций активной клиентской базы.

Ассортиментная матрица – это полный перечень всех товарных позиций, утвержденных для продажи в конкретном магазине на определенный период времени, с учетом требований ассортиментной политики организации, особенностей формата и расположения магазина (Чувакова С. Г. Управление ассортиментом магазина: практическое пособие. М.: Дашков и ко, 2014. 260 с).

Публикации о формировании продуктовых ассортиментных матриц все еще остаются редкостью. Каждая предпринимательская структуры разрабатывает свои алгоритмы, которые впоследствии составляют ее конкурентное преимущество и коммерческую тайну.

Ни по составу, ни по структуре не существует единого стандарта для ассортиментных матриц. Состав и структура каждой зависит от многих факторов, в первую очередь от задач, решаемых с помощью этой матрицы, формата торгового подразделения, системы управления товарным ассортиментом и т. д (Попов Е.В., Балакирев С.В. Ассортиментная матрица - основа для формирования ассортиментной политики // Известия Государственного экономического университета. 2010. С.101).

В данной работе автор предлагает при формировании матрицы классификаций ассортимента совместить ABC-анализ и BCG-анализ, где весь ассортимент будет разбит на двенадцать категорий. При формировании матрицы классификаций активной клиентской совместить ранжирование торговых точек по тоннажу и паспортизацию. Важным аспектом является введение такого инструмента, как паспортизация торговых точек. В результате совмещения будут сформированы матрицы классификаций торговых точек, где все активная клиентская база разбита на девять категорий и далее представлены рекомендации для каждой из них.

Понятие «минимальной ассортиментной матрицы» неразрывно связано с понятием «форматы торговых точек». И это естественно, так как очевидно, что минимальные матрицы для ларька и супермаркета – разные (Калинин Р.Г. Рост прибыли мясоперерабатывающего производства: конкретные шаги (часть 4) // Всё о мясе. №3. 2015. С.44-45).

Таким образом, используя ассортиментные матрицы, сформированные на основе исследования ассортимента и активной клиентской базы, можно оперативно управлять продажами, принимать верные стратегические решения по сбыту, выстраивать корректную коммерческую политику (Баранова Л.С. Управление продажами промышленного предприятия: методы и инструменты // Петербургский экономический журнал. 2018. № 3. С. 142-152).

Для формирования системы управления промышленной предпринимательской структурой используются такие инструменты, как:

- управление ассортиментом;
- работа с активной клиентской базой;
- перемещение ассортимента в активную клиентскую базу.

Для формирования продуктовых ассортиментных матриц необходимо переместить ассортимент в активную клиентскую базу.

С помощью вышеуказанных авторских рекомендаций, весь ассортимент разделен на пять групп: контроль – АК, ВК; инвестиции существенные – АЗ, ВЗ; инвестиции – АВ, ВВ; как есть – АС, ВС, СА; вывод – СЗ, СВ, СС.

Первые три группы максимально эффективно использовать для результативной работы по управлению ассортиментом. Последние группы не интересны для формирования системы управления промышленной предпринимательской структуры. На основании данных первых трех групп будут сформированы три матрицы – минимальная, средняя и максимальная. Характеристики матриц представлены в таблице 27.

Таблица 27. Характеристики продуктовых ассортиментных матриц.

Наименование	Характеристика	Группы входящих продуктов
Минимальная ассортиментная матрица	Включает в себя продукты из первой	АК и ВК

	группы с рекомендацией «Контроль»	
Средняя ассортиментная матрица	Включает в себя продукты из первой группы с рекомендацией «Контроль» и из второй группы с рекомендацией «Инвестиции существенные»	АК, ВК, АЗ и ВЗ.
Максимальная ассортиментная матрица	Включает в себя продукты из всех трех групп с рекомендациями «Контроль», «Инвестиции существенные» и «Инвестиции»	АК, ВК, АЗ, ВЗ, АВ и ВВ.

После анализа ассортимента продукции проводится работа с активной клиентской базой.

Вся активная клиентская база делится на четыре группы с помощью основных рекомендаций: контролировать – АА, ВВ; усиливать работу по представленности – ВА, СА, СВ; поддерживать работу – АВ, АС, ВС; отсеивать – СС;

Первые три группы торговых точек являются оптимальными для того, чтобы формировать продуктовые ассортиментные матрицы и являются базой. Не интересной при формировании системы управления является последняя группа.

Минимальная ассортиментная матрица – это ассортимент, представленность которого является максимальной, он должен быть представлен во всех торговых точках. Таким образом выявляется тот факт, что минимальная продуктовая матрица должна быть представлена в торговых точках первых трех категорий АА, ВВ, ВА,

СА, СВ, АВ, АС, ВС с рекомендациями «Контролировать», «Усиливать работу по представленности ассортимента» и «Поддерживать работу торговой точки».

Средняя ассортиментная матрица – это ассортимент, представляющий большее количество SKU. Средняя ассортиментная матрица должна быть представлена в первых двух категориях торговых точек АА, ВВ, ВА, СА, СС с рекомендациями «Контролировать работу торговой точки» и «Усиливать работу по представленности ассортимента».

Максимальная ассортиментная матрица – это ассортимент, представляющий максимальное количество SKU. Максимальную матрицу возможно поставить только в торговые точки, имеющий высокий потенциал по реализации. Это торговые точки первой категории АА, ВВ с рекомендацией «Контроль».

Расстановка продуктовых ассортиментных матриц по активной клиентской базе представлена в виде рисунка 35.

Минимальная матрица Представленность в ТТ категории АА, АВ, АС, ВА, ВВ, ВС, СА, СВ. Тип торговой площадки: витрина	Средняя матрица Представленность в ТТ категории АА, АВ, ВА, ВВ, СА, СВ. Тип торговой площадки: стеллаж	Максимальная матрица Представленность в ТТ категории АА, АВ. Тип торговой площадки: отдел																								
<p><b>Категория</b> Вареные колбасы</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>№ пп</th> <th>Продукция</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>	№ пп	Продукция					<p><b>Категория</b> Вареные колбасы</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>№ пп</th> <th>Продукция</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>	№ пп	Продукция					<p><b>Категория</b> Вареные колбасы</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>№ пп</th> <th>Продукция</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>	№ пп	Продукция										
№ пп	Продукция																									
№ пп	Продукция																									
№ пп	Продукция																									
<p><b>Категория</b> Сосиски</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>№ пп</th> <th>Продукция</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>	№ пп	Продукция					<p><b>Категория</b> Сосиски</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>№ пп</th> <th>Продукция</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>	№ пп	Продукция					<p><b>Категория</b> Сосиски</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>№ пп</th> <th>Продукция</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>	№ пп	Продукция										
№ пп	Продукция																									
№ пп	Продукция																									
№ пп	Продукция																									
<p><b>Категория</b> Копченые колбасы</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>№ пп</th> <th>Продукция</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>	№ пп	Продукция					<p><b>Категория</b> Копченые колбасы</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>№ пп</th> <th>Продукция</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>	№ пп	Продукция					<p><b>Категория</b> Копченые колбасы</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>№ пп</th> <th>Продукция</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>	№ пп	Продукция										
№ пп	Продукция																									
№ пп	Продукция																									
№ пп	Продукция																									
<p><b>Категория</b> Изделия деликатесные</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>№ пп</th> <th>Продукция</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>	№ пп	Продукция					<p><b>Категория</b> Изделия деликатесные</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>№ пп</th> <th>Продукция</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>	№ пп	Продукция							<p><b>Категория</b> Изделия деликатесные</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>№ пп</th> <th>Продукция</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>	№ пп	Продукция								
№ пп	Продукция																									
№ пп	Продукция																									
№ пп	Продукция																									
<p><b>Категория</b> Ветчины</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>№ пп</th> <th>Продукция</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>	№ пп	Продукция					<p><b>Категория</b> Ветчины</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>№ пп</th> <th>Продукция</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>	№ пп	Продукция					<p><b>Категория</b> Ветчины</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>№ пп</th> <th>Продукция</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>	№ пп	Продукция										
№ пп	Продукция																									
№ пп	Продукция																									
№ пп	Продукция																									

Рис. 35. Расстановка ассортиментных матриц по активной клиентской базе (составлено автором)

Начало работ по внедрению продуктовых ассортиментных матриц – это очень трудоемкий процесс. Однако, выявив наиболее продаваемые продукты и торговые точки с высоким потенциалом, можно внедрить ассортиментные матрицы, увеличить представленность продукции в торговых точках и автоматически увеличить продажи.

Внедрение продуктовых ассортиментных матриц позволит промышленной предпринимательской структуре внедрить систему управления, увеличивая объемы реализации продукции.

### **3.3. Моделирование формирования системы управления промышленными предпринимательскими структурами**

Модель формирования системы управления промышленными предпринимательскими структурами включает в себя четыре блока:

1. Анализ ассортимента;
2. Исследование активной клиентской базы;
3. Формирование продуктовых ассортиментных матриц;
4. Мотивация торгового персонала.

Каждый блок представляет собой совокупность инструментов, необходимых для получения выводов для дальнейшего формирования системы управления.

Анализ ассортимента включает в себя: ABC-анализ ассортимента по маргинальному доходу, BCG- анализ ассортимента, проведение перекрестного ABC и BCG анализов, формирование матрицы классификаций ассортимента.

Исследование активной клиентской базы включает в себя: ранжирование активной клиентской базы по тоннажу в разрезе по торговым точкам, паспортизацию торговых точек, совмещение данных ранжирования по тоннажу и паспортизацию торговых точек, формирование матрицы классификаций активной клиентской базы.

Формирование продуктовых ассортиментных матриц включает в себя: совмещение данных, полученных в результате анализа ассортимента и исследования активной клиентской базы.

Изменение системы мотивации торгового персонала базируется на расстановке и внедрении продуктовых ассортиментных матриц. Производится силами двух подразделений – отделом продаж и отделом маркетинга.

Отдел маркетинга в данном процессе играет роль аналитическую и стратегическую. Происходит глубокий анализ ассортимента, активной клиентской базы, формируются продуктовые ассортиментные матрицы для разных форматов торговли.

Отдел продаж является непосредственным исполнителем по расстановке продуктовых ассортиментных матриц и играет тактическую роль. Для результативной расстановки ассортиментных матриц в торговых точках необходима новая система мотивации для торговых представителей и менеджеров по продажам. В качестве KPI (Key Performance Indicators в переводе – «ключевые показатели эффективности») используются количественные показатели заведения ассортимента в торговые точки.

Важной задачей является расстановка в 95% торговых точек минимальной ассортиментной матрицы. Торговые точки для минимальной ассортиментной матрицы – АА, АВ, АС, ВА, ВВ, ВС, СА, СВ. Период выполнения данной задачи – один квартал. Обычно данного периода достаточно для того, чтобы внедрить минимальную ассортиментную матрицу в торговые точки.

Далее добавляется средняя ассортиментная матрица, которую добавляют в торговые точки на 95%. Торговые точки для средней ассортиментной матрицы – АА, ВА, ВВ, СА, СВ. Для решения данной задачи потребуется еще один квартал.

Третьим и завершающим шагом является внедрение максимальной ассортиментной матрицы, которую необходимо расставить также в 95% торговых точек. Торговые точки для внедрения максимальной ассортиментной матрицы – АА, ВВ. Выполняется данная задача в течение третьего квартала. Четвертый квартал используется для закрепления результатов.

Выполнение показателей, включённых в новую систему KPI, оценивается денежным вознаграждением. Сумма вознаграждения индивидуальна на каждом предприятии. В идеале доход сотрудников отдела продаж делится 50% на 50%, где

50% — это фиксированная часть дохода, 50% — это бонусы, которые выплачиваются, согласно системе КРІ. Расстановка продуктовых ассортиментных матриц занимает самую большую часть бонусного дохода. Как правило, вознаграждение выплачивается только в том случае, если сотрудник выполняет 90-95% от заданных показателей КРІ.

Система мотивации для торгового персонала должна быть сформулирована таким образом, чтобы быть понятной каждому сотруднику. Также важным показателем адекватной системы мотивации является минимальным набор ключевых показателей, в идеале не более трех. При большем количестве показателей в системе КРІ усилия менеджеров по продажам будут размываться, а наиболее важные для предприятия задачи — расстановка продуктовых ассортиментных матриц — будут проработаны недостаточно хорошо. На практике зачастую встречаются менеджеры по продажам, которые не понимают за что они получают/не получают бонусы. Такую ситуацию необходимо исключить, т.к. это пагубно влияет на коллектив, продажи, систему управления и результат работы промышленной предпринимательской структуры в целом.

Для менеджеров по продажам/торговых представителей вознаграждение выплачивается ежемесячно, для руководителя отдела продаж — один раз в квартал, для коммерческого директора — один раз в полгода. Чем выше должность, тем реже происходят выплаты бонусов. Это позволяет стратегически выстраивать работу отдела продаж и управлять промышленной предпринимательской структурой.

Модель формирования системы управления промышленными предпринимательскими структурами представлена на рисунке 36.



Рис.36. Модель формирования системы управления промышленными предпринимательскими структурами (составлено автором).

Анализ ассортимента включает в себя использование известного инструментария и создания нового метода его использования. На практике применяют ABC-анализ по прибыли внутри каждой категории и BCG анализ также внутри каждой категории продуктов, представленных в ассортименте предприятия. На основании полученных данных осуществляется перекрестный ABC и BCG анализы, в результате чего формируются матрицы классификаций ассортимента.

При работе с исследованиями активной клиентской базы используют также

известный инструментарий – ранжирование по результатам реализации каждой торговой точки и паспортизация торговых точек. В результате совмещения ранжирования и результатов паспортизации формируются матрицы классификаций активной клиентской базы.

При наложении матрицы классификаций ассортимента на матрицы классификаций активной клиентской базы формируются продуктовые ассортиментные матрицы, которые наглядно показывают какой продукт должен находиться в каждой конкретной торговой точке. В результате данного наложения формируется новая система мотивации торгового персонала. Основой такой мотивации является четкое следование расстановке продуктовых ассортиментных матриц. Представитель службы продаж должен выполнить план по представленности конкретных продуктов в торговых точках.

### **Выводы по главе 3**

В данной главе автор уделил особое внимание сбору данных промышленной предпринимательской структуры. Формат данных должен быть представлен в табличном виде для возможности дальнейшей обработки.

Основными показателями, которые необходимо собирать промышленной предпринимательской структуре – это данные по реализации, выручке, прибыли. Также важна систематизация активной клиентской базы с данными о том, сколько в количестве и рублях продает каждая отдельная торговая точка и какой ассортимент реализовывается через отдельно взятую торговую точку.

В данной главе подробно раскрыт механизм формирования матрицы классификаций ассортимента детально описано в данной главе и включает в себя систематизацию и структуризацию ассортимента по объему реализации, прибыли и количеству SKU, реализацию ABC-анализа каждой категории продукции по показателям прибыли, реализацию BCG-анализа каждой категории, перекрестное совмещение ABC-анализа и BCG-анализа.

Также раскрыт механизм формирования матрицы классификаций активной клиентской базы, который включает в себя систематизацию и структуризацию активной клиентской базы, определение представленности, ранжирование по торговым точкам, паспортизацию торговых точек, совмещение ранжирования и паспортизации торговых точек активной клиентской базы.

Использование матрицы классификаций ассортимента в совокупности с матрицей классификаций активной клиентской базы – основа для формирования продуктовых ассортиментных матриц, которые являются базовым инструментом для формирования системы управления промышленной предпринимательской структуры.

Продуктовые ассортиментные матрицы – это документ, представляющий собой табличную форму, в которой отражено какие продукты и какие категории должны присутствовать в конкретных торговых точках, соответствующих определенным характеристикам. Для того, чтобы продуктовые ассортиментные матрицы не остались документом, а стали реально работающим инструментом, их необходимо внедрять в торговые точки.

Внедрение продуктовых ассортиментных матриц – это трудоемкий процесс. Однако, его реализация позволит увидеть рост продаж продукции уже через один квартал после внедрения. Причиной этого является рост представленности продукции промышленной предпринимательской структуры в торговых точках.

Разработка и внедрение продуктовых ассортиментных матриц происходит силами отдела продаж и отдела маркетинга. Маркетинг играет стратегическую роль и занимается непосредственной разработкой матриц на основе анализа ассортимента и активной клиентской базы. Продажи играют тактическую роль и занимаются внедрением матриц в торговые точки. Для того, чтобы внедрение продуктовых ассортиментных матриц проходило успешно, внедряется новая либо меняется существующая система KPI для торгового персонала. В переменной части дохода, которая в идеале должна составлять 50% от всего дохода менеджера по продажам, большую часть выделяют на выполнение задач по внедрению и расстановке продуктовых ассортиментных матриц. Таким образом существенная часть бонуса

выплачивается менеджерам по продажам при расстановке продуктовых ассортиментных матриц на 90-95%. Денежное вознаграждение менеджерам по продажам выплачивается ежемесячно.

Модель формирования системы управления промышленными предпринимательскими структурами выглядит следующим образом:

1. Анализ ассортимента;
2. Исследование активной клиентской базы;
3. Формирование продуктовых ассортиментных матриц;
4. Мотивация торгового персонала.

Использование данной модели является фундаментом для формирования системы управления промышленного предпринимательства.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате исследования, выполненного автором, решена экономическая проблема развития промышленных предпринимательских структур за счет внедрения системы управления, что позволяет повысить качество управленческих и производственных организационных процессов, улучшить эффективность работы предпринимательских структур.

Формирование системы управления промышленных предпринимательских структур – это трудоемкий процесс, базирующийся на внедрении новой модели и использовании существующего инструментария.

В результате исследования:

1. Разработана классификация существующих систем управления промышленными предпринимательскими структурами с целью выявления наиболее эффективных для функционирования предприятия в рыночной среде.

2. Разработаны новые методы формирования матриц классификаций ассортимента и активной клиентской базы на основе совмещения существующего инструментария с целью оценки рыночных позиций промышленной предпринимательской структуры.

3. Разработан методический подход к созданию продуктовых ассортиментных матриц для промышленных предпринимательских структур посредством внедрения новых методов формирования матриц классификаций ассортимента и активной клиентской базы.

4. Сформирована система мотивации торгового персонала, основанная на внедрении продуктовых ассортиментных матриц, соответствующая задачам внедрения системы управления промышленными предпринимательскими структурами.

5. Разработана модель формирования системы управления промышленными предпринимательскими структурами, которая базируется на существующем инструментарии управления и позволяет выполнять действия, направленные на повышение эффективности работы предприятия.

Суть внедрения данной системы в том, что предприятие имеет возможность существенно улучшить свои финансовые показатели без значимых вложений. Изучив результативные продукты и максимально потенциальные торговые точки, необходимо два этих элемента системно объединить. В таком случае промышленная предпринимательская структура создает ситуацию массового увеличения продаж за счет представленности в потенциальных торговых точках заведомо успешного ассортимента.

Результаты работы реализованы в промышленных предпринимательских структурах г. Санкт-Петербурга, что подтверждается документами о внедрении, а также в учебном процессе нескольких вузов. Результаты исследования способствуют развитию и формированию системы управления промышленными предпринимательскими структурами, что позволит повысить экономическую эффективность деятельности предприятий и даст положительный экономический эффект для России.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Абрамова, Л.А. Содержательная интерпретация алгоритма формирования ассортиментной политики на предприятии / Л.А. Абрамова, В.Р. Останкова // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. – 2014. – №6. – С. 85-87.
2. Абросимова, Е.А. Организаторы торгового оборота [Электронный ресурс]: учебное пособие / Е.А. Абросимова // М.: Волтерс Клувер. – 2011. – 200 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/16788>. – ЭБС «IPRbooks», с. 65-66.
3. Акимов, А. И. Подходы к разработке стратегии развития предприятий пищевой промышленности / А. И. Акимов // Молодой ученый. — 2018. — № 29 (215). — С. 44-46. — URL: <https://moluch.ru/archive/215/52127/> (дата обращения: 25.11.2021).
4. Александров, А.В. Предпринимательская структура: сущность и роль в современной экономике / А.В. Александров // Проблемы экономики и менеджмента. – 2011. – №1. – С. 54-57.
5. Анализ пищевой промышленности России. URL: <https://marketing.rbc.ru/research/40689> (дата обращения: 25.11.2018).
6. Ананьев, А.А. История развития и состояние систем управления на российских предприятиях / А.А. Ананьев // Экономика и экологический менеджмент. 2012. № 2. С. 2-10.
7. Анурин, В. Маркетинговые исследования потребительского рынка / В. Анурин, И. Муромкина, Е. Евтушенко // СПб.: Питер, 2006. — 270с.
8. Баранова, Л.С. Анализ внешних факторов, влияющих на управление продажами / Л.С. Баранова // Инновации и инвестиции. 2020. № 4. С. 84-87.
9. Баранова, Л.С. Анализ методов формирования ассортиментной политики предприятия пищевой промышленности / Л.С. Баранова // В сборнике Актуальная экономика: достижения и инновации XXXVIII Международной научно-практической конференции. 2021. С.25-28.

10. Баранова, Л.С. Анализ основных компонентов управления продажами предприятия пищевой промышленности / Л.С. Баранова // Инновации и инвестиции. 2020. № 3. С. 105-108.
11. Баранова, Л.С. Анализ промышленных предпринимательских структур / Л.С. Баранова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. № 11. С. 221-227.
12. Баранова, Л.С. Взаимодействие продаж и маркетинга на предприятиях пищевой промышленности / Л.С. Баранова // Теоретическая и прикладная экономика. 2020. № 1. С. 10-17.
13. Баранова, Л.С. Исследование активной клиентской базы на примере предприятия пищевой промышленности / Л.С. Баранова // Теоретическая и прикладная экономика. 2019. № 2. С. 95-104.
14. Баранова, Л.С. Методология и инструментарий управления ассортиментом на примере мясоперерабатывающего предприятия / Л.С. Баранова // Теоретическая и прикладная экономика. 2019. № 2. С. 82-94.
15. Баранова, Л.С. Онлайн-продажи продуктов питания / Л.С. Баранова // Мясной ряд. 2021. №2. С. 50-52.
16. Баранова, Л.С. Отечественный и зарубежный опыт формирования системы управления промышленными предпринимательскими структурами / Л.С. Баранова // Финансовые рынки и банки. 2021. №12. С.92-94.
17. Баранова, Л.С. Предприятие пищевой промышленности в интернете / Л.С. Баранова // Мясной ряд. 2021. №1. С. 44-45.
18. Баранова, Л.С. Принципы организации деятельности предприятий пищевой промышленности / Л.С. Баранова // Финансовые рынки и банки. 2021. №11. С. 107-111.
19. Баранова, Л.С. Причины и особенности запуска нового продукта на рынок / Л.С. Баранова // Финансовые рынки и банки. 2020. № 2. С. 8-10.
20. Баранова, Л.С. Проблемы и перспективы развития промышленных предпринимательских структур в России / Л.С. Баранова // Экономика и предпринимательство. 2021. №11. С.828-833.

21. Баранова, Л.С. Проблемы и перспективы формирования системы рыночного управления предприятием пищевой промышленности / Л.С. Баранова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. №10. С.168-174.
22. Баранова, Л.С. Продвижение предприятия пищевой промышленности в интернете / Л.С. Баранова // Мясной ряд. 2021. №2. С. 34-36.
23. Баранова, Л.С. Сущность системы управления промышленными предпринимательскими структурами/ Л.С. Баранова // Экономика и предпринимательство. 2022. №1. С.714-718.
24. Баранова, Л.С. Управление продажами промышленного предприятия: методы и инструменты / Л.С. Баранова // Петербургский экономический журнал. – 2018. – № 3. – С. 142-152.
25. Бездудная, А.Г. Формирование электронной коммерции как основы конкурентоспособности предпринимательской деятельности / А.Г. Бездудная // Бизнес. Образование. Право. – 2017. – №3 (40). – С.12-14.
26. Березин, И.С. Маркетинговый анализ. Принципы и практика. Российский опыт / И.С. Березин – М.: Эксмо, 2002. — 400 с.
27. Бубенцова, В.Ф. Стратегия разработки и вывода на рынок нового продукта / В.Ф. Бубенцова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2016. – № 4 (55). – С. 90-96.
28. Бугаенко, С.А. Комплекс маркетинговой деятельности пищевых предприятий / С.А. Бугаенко // Вестник НГИЭИ. – 2015. – № 5 (48). – С. 10-16.
29. Бузукова, Е.А. Ассортимент розничного магазина: методы анализа и практические советы / Е.А. Бузукова. – СПб.: Питер, 2007. – 174 с.
30. Гражданский кодекс РФ URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142). (Дата обращения: 15.12.2021).
31. Галямов, А.Ф. Управление взаимодействием с клиентами коммерческой организации на основе методов сегментации и кластеризации клиентской базы / А.Ф. Галямов, С.В. Тархов // Вестник Уфимского государственного авиационного технического университета. – 2014. – С.149-156.

32. Галяутдинов, Р.Р. Матрица БКГ: что такое, как построить и проанализировать / Р.Р. Галяутдинов // Сайт преподавателя экономики. – 2014. – URL: <http://galyautdinov.ru/post/matrica-bkg> (дата обращения: 13.10.2019).
33. Гринченко, К.В. Интегрированные маркетинговые коммуникации - уникальная коммуникационная технология XX века / К.В. Гринченко, Т.Б. Ерохина // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2013. – № 4 (44). – С. 92-97.
34. Гуанова С.Х. Обзор методов анализа продаж и оптимизации ассортимента продукции // Научное сообщество студентов XXI столетия. Технические науки: сб. ст. по мат. XXXVI междунар. студ. науч.-практ. конф. № 9(35). URL: [http://sibac.info/archive/technic/9\(35\).pdf](http://sibac.info/archive/technic/9(35).pdf) (дата обращения: 20.12.2021).
35. Давлетбаева, Л.Ф. Жизненный цикл товара / Л.Ф. Давлетбаева // Вестник Оренбургского государственного университета. 2010. №13 (119). С. 26-30.
36. Емельянцева, М.Ю. Маркетинговый анализ внешних факторов макросреды на рынке банковских услуг / М.Ю. Емельянцева // Социально-экономические науки и гуманитарные исследования. – 2015. – № 8. – С. 27-29.
37. Ерохина, Т.Б. Рыночная привлекательность PR для расширения возможностей маркетинга / Т.Б. Ерохина // Вестник Томского государственного университета. – 2008. – № 315. – С. 168–172.
38. Жданов, Д.А. Отечественная модель менеджмента и зарубежные подходы: сходства и различия / Д.А. Жданов // Экономика и управление. 2015. № 2 (112). С. 15-23.
39. Жумалиева, А. К. Сравнительный анализ отечественной и зарубежной модели управления персоналом / А. К. Жумалиева // Молодой ученый. — 2020. — № 2 (292). — С. 263-266. URL: <https://moluch.ru/archive/292/66149/> (дата обращения: 06.12.2021).
40. Завьялова, Л.В. Внутренняя инфраструктура производственно-предпринимательской деятельности: монография / Л.В. Завьялова, А.Н. Миллер. – Омск: ОмГУ, 2013. – 182 с.

41. Завьялова, Л.И. Организационная структура управления предприятиями пищевой промышленности / Завьялова Л.И., Прудников К.О. // Экономика и управление. 2006. №4. С. 12-14.
42. Займан, С. Конец маркетинга, каким мы его знаем. Пер. с англ. / С.Займан. – М.: Экономика, 2007. – 126 с.
43. Зарипова, Г.Д. Особенности формирования ассортиментной политики на предприятиях молокоперерабатывающей отрасли / Г.Д. Зарипова // Вестник казанского государственного аграрного университета. – 2008. – № 3(9). – С. 45-47.
44. Иванова, В.Н. Новые ориентиры развития АПК России на период до 2030 года / В.Н. Иванова, С.Н. Серегин // Пищевая промышленность. 2018. № 8. С. 44-48.
45. Индекс производства. Основные понятия. URL: [https://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/metod/prom/met\\_ip.htm](https://www.gks.ru/free_doc/new_site/metod/prom/met_ip.htm) (дата обращения: 25.11.2021).
46. Кабанов, Д.Н. Концепция управления продажами как инструмент управления торговой организацией / Д.Н. Кабанов // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. – 2009. – № 2. – С. 362-364.
47. Калинин, Р.Г. Рост прибыли мясоперерабатывающего производства: конкретные шаги (часть 4) / Р.Г. Калинин // Всё о мясе. – 2015. – №3. – С.44-45.
48. Кармина, Н.В. Основные инструменты влияния маркетинга на ключевые параметры бизнеса российского рынка товаров повседневного спроса / Н.В. Кармина // Микроэкономика. – 2011. – № 2. – С. 128–131.
49. Классификация торговых точек по формату. URL: <https://marketproject.ru/articles/40-klassifikaciya-torgovyh-tochek> (дата обращения: 22.10.2019).
50. Кожевникова, Е.А. Прогнозирование финансового будущего на основе SWOT — анализа / Е.А. Кожевникова // Планово-экономический отдел. — 2012. —

- № 10. – URL: [http://www.profiz.ru/peo/10\\_2012/inansovoe\\_budushee](http://www.profiz.ru/peo/10_2012/inansovoe_budushee) (дата обращения: 02.02.2019 г).
51. Колыванов, В.Ю. Процессный подход к управлению пищевым и перерабатывающим предприятиями АПК / В.Ю. Колыванов, Р.М. Магомедов // Региональные проблемы преобразования экономики. 2013. № 4 (38). С. 163-176.
  52. Котлер, Ф. Маркетинг, менеджмент: пер.с англ.-9-е изд. / Ф.Котлер. – СПб: Питер Ком, 1999. – 896 с.
  53. Котлер, Ф. Основы маркетинга (5-е европейское издание) / Ф. Котлер, В. Вонг, Д. Сондерс, Г. Армстронг. – М.: ИД «Вильямс», 2012. – 752 с.
  54. Котляровская, И.В. Маркетинговая парадигма в менеджменте продуктовых инноваций // И.В. Котляровская, И.А. Баженов, М.И. Осипов // Маркетинг в России и за рубежом. – № 2 /2002. – С. 5.
  55. Кунин, В. А. Управление рисками промышленного предпринимательства (теория, методология, практика): монография. СПб.: Изд-во Санкт-Петербургской академии управления и экономики, 2011. С.184
  56. Лавлок, К. Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия. 4-е изд. / К. Лавлок. – Williams, 2005. – 1008с.
  57. Ланкастер, Дж. Продажа и управление сбытом: пер. с англ. / Дж. Ланкастер, Д. Джоббер. – Минск: Амалфея, 1999. – 384 с.
  58. Майер, С.В. Факторы стратегического маркетинга на предприятии / С.В. Майер, И.А. Волков, С.Н. Поповский // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. – 2012. – № 2. – С. 64-67.
  59. Макарова, О.В. Конкурентная карта кондитерского рынка на основе расчета доли полки розничных торговых точек г. Тамбова / О.В. Макарова // В сборнике: Статистические методы исследования социально-экономических и экологических систем региона материалы I Международной научно-практической конференции. – 2017. – С. 85-90.
  60. Манн, И. Б. Маркетинг на 100 %: Ремикс: как стать хорошим менеджером по маркетингу / И.Б. Манн. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005. – 416 с.

61. Медведева, Т.П. Развитие и систематизация концепций маркетинга в современных условиях / Т.П. Медведева, Н.В. Кучерова // Известия Оренбургского государственного аграрного университета. 2012. № 2 (34). С. 166-169.
62. Медведева, Т.П. Рыночные подходы к управлению предприятием: маркетинговая ориентация / Т.П. Медведева // Практический маркетинг. 2014. № 7 (209). С. 3-8.
63. Мельникова, Т. Ф. Оценка эффективности организационной структуры торгового предприятия / Т. Ф. Мельникова, А. В. Мельникова, В. Л. Мельникова, А. И. Яик-баева // Молодой ученый. — 2015. — № 2 (82). — С. 282-284. URL: <https://moluch.ru/archive/82/15084/> (дата обращения: 06.12.2021)
64. Назаров, Д.М. Компаративный анализ корпоративных маркетинговых стратегий развития предприятия на основе изучения его ассортиментной политики / Д.М. Назаров, Л.А. Скороходова // Ученые записки. Электронный научный журнал Курского государственного университета. – 2011. – № 17. – С. 105-110.
65. Национальный доклад о ходе и результатах реализации в 2020 году Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия URL: <https://mcx.gov.ru/upload/iblock/953/953ee7405fb0ebba38a6031a13ec0021.pdf> (дата обращения: 25.11.2021).
66. Национальный отчет «Глобальный мониторинг предпринимательства» Россия 2020/2021 URL: [file:///C:/Users/baran/Downloads/otchet\\_2021-red-2\\_send.pdf](file:///C:/Users/baran/Downloads/otchet_2021-red-2_send.pdf) (дата обращения 15.12.2021г).
67. Оборот Wildberries в первом квартале вырос на 79% URL: <https://tass.ru/ekonomika/11069357> (дата обращения: 26.11.2021)
68. Оборот Ozon в 2020 году вырос на 144% URL: <https://tass.ru/ekonomika/11028437> (дата обращения: 26.11.2021).
69. Пищевая промышленность. Аналитическая справка 2019 // ВНИИ труда, 2019. – 94 с. URL:

- [https://spravochnik.rosmintrud.ru/storage/app/media/Pishevaya%20ppomeshlennost\\_2019.pdf](https://spravochnik.rosmintrud.ru/storage/app/media/Pishevaya%20ppomeshlennost_2019.pdf) (дата обращения: 23.11.2021).
70. Покрашинская, Н.В. Особенности формирования стратегий развития предприятий пищевой промышленности / Н.В. Покрашинская // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2014. № 2. С. 11
  71. Полянская, В.В. Планирование продаж как конкурентное преимущество компании / В.В. Полянская // Научные записки молодых исследователей. – № 2–3/2013. – С.54.
  72. Пономарева, О. С. Менеджмент организации: к вопросу формирования ключевых компетенций / О.С. Пономарева // Молодой ученый. – 2016. – №4. – С. 481-483.
  73. Попов, Е.В. Ассортиментная матрица - основа для формирования ассортиментной политики / Е.В. Попов, С.В. Балакирев // Известия Государственного экономического университета. – 2010. – С.101-110.
  74. Продажи еды через интернет в 2020 году выросли в три раза URL: <https://www.forbes.ru/newsroom/biznes/420597-prodazhi-edy-cherez-internet-v-2020-godu-vyrosli-v-tri-raza> (дата обращения: 26.11.2021).
  75. Проект Стратегии развития пищевой и перерабатывающей промышленности Российской Федерации на период до 2030 года URL: <https://barley-malt.ru/wp-content/uploads/2019/11/proekt-strategyu-razvytyja-pyschevoj-y-pererabatyvajuschej-promyshlennosty-rf.pdf> (дата обращения: 26.11.2021).
  76. Производство продуктов питания и напитков России 2021 года. Итоги 2020 года и перспективы развития до 2023 года URL: <https://infoline.spb.ru/shop/issledovaniya-rynkov/page.php?ID=204724> (дата обращения: 01.12.2021г).
  77. Промышленное производство в июне 2021 года. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/313/document/128447> (дата обращения 15.12.2021).
  78. Рекхэм, Н. СПИН-продажи / Н. Рекхэм. – 7-е изд. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 336 с.

79. Развитие российского АПК в первом полугодии 2021 года. Аналитический доклад. URL: [http://www.apecom.ru/projects/item.php?SECTION\\_ID=91&ELEMENT\\_ID=7235](http://www.apecom.ru/projects/item.php?SECTION_ID=91&ELEMENT_ID=7235) (дата обращения: 25.11.2021).
80. Розничная торговля продуктами питания: итоги 2020 и прогнозы URL: <https://www.retail.ru/articles/roznichnaya-torgovlya-produktami-pitaniya-itogi-2020-i-prognozy/> (дата обращения: 26.11.2021).
81. Розничные сети по продаже продуктов питания и сопутствующих товаров (FMCG) 2017. URL: <https://marketing.rbc.ru/research/39617/> (дата обращения: 26.11.2018).
82. Сектор малого и среднего предпринимательства: Россия и Мир URL <https://stolypin.institute/wp-content/uploads/2018/07/issledovanie-ier-msp-27.07.18.pdf> (дата обращения 19.12.2021 год).
83. Скворцова, Н.А. Виды и формы торговой деятельности в Российской Федерации / Н.А. Скворцова // журнал Научные записки ОрелГИЭТ. – № 4/2016. – С. 103-107.
84. Специальный доклад Президенту российской федерации 2021 МСП/ПОСТКОВИД. Время для системных решений URL <http://doklad.ombudsmanbiz.ru/2021/7.pdf> (дата обращения 15.12.2021 год).
85. Спиро, Р. Л. Управление продажами / Р. Л. Спиро, У. Дж. Стэнтон, Г. А. Рич. – М.: Изд. дом Гребенникова, 2004. – 704 с.
86. Стратегия повышения качества пищевой продукции в Российской Федерации до 2030 года от 29 июня 2016 г. № 1364-р URL: <https://static.government.ru/media/files/9JUDtBOrqmoAatAhvT2wJ8UPT5Wq8qIo.pdf> (дата обращения: 21.11.2021).
87. Строганов, А.Э. Разработка бизнес-процесса формирования ассортиментной политики предприятия / А. Э. Строганов, В.Ю. Волынский // Сборник научных трудов вузов России "Проблемы экономики, финансов и управления производством". – 2015. – № 36. – С. 122-127.

88. Траут, Дж. Дифференцируйся или умирай! Выживание в эпоху убийственной конкуренции. / Дж. Траут, С. Ривкин. — СПб.: Питер, 2010. — 304 с.
89. Фатрелл, Ч. Управление продажами / Ч. Фатрелл – СПб.: Нева, 2004. – 640 с.
90. Федько, В. П. Основы маркетинга. 4-е изд. // В.П. Федько, Н.Г. Федько. – Ростов н/Д: Феникс, 2005. – 476 с.
91. Федеральный закон от 24.07.2007 №209-ФЗ (в ред. От 03.08.2018) «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации». Консультант-Плюс. URL: <http://consultant.ru> (дата обращения: 15.12.2021 год).
92. Филатова, Е.Г. Системный подход к формированию ассортиментной политики коммерческого предприятия / Е.Г. Филатов // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. – 2013. – №4. – С. 230-233.
93. Фролова, Е.Д. Мировая экономика и международные экономические отношения: современное состояние, проблемы и основные тенденции развития: учебное пособие / Е.Д. Фролова, С.А. Лукьянов. – Екатеринбург: УрФУ, 2016. – 184 с.
94. Черкашнев, Р.Ю. Процесс дезинтермедиации в промышленных предприятиях / Р.Ю. Черкашнев // В сборнике: Державинские чтения. материалы XXII Всероссийской научной конференции. 2017. С. 263-269.
95. Чкалова, О. В. Формирование и развитие розничной торговой сети в мегаполисе: моногр. / О.В. Чкалова. – Н. Новгород: ИКИ, 2008. – 231 с.
96. Чувакова, С. Г. Управление ассортиментом магазина: практическое пособие / С. Г. Чувакова. – М.: Дашков и ко, 2014. – 260 с.
97. Шадрина, А.Ю. Методика формирования ассортиментной политики мясоперерабатывающего предприятия / А.Ю. Шадрина // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2010, - № 1-1. – С. 128-132.
98. Шив, Ч. Д. Курс МВА по маркетингу. Пер. с англ. / Ч.Д. Шив, А.У. Хайэм. – М.: Экономика, 1990. – 354 с.
99. Шумак, Ж.Г. Планирование ассортимента продукции на предприятиях мясоперерабатывающей промышленности / Ж. Г. Шумак // Вестник

- Международного института экономики и права: научно-аналитический журнал. – 2013. – № 2 (11). – С. 49-55.
100. Экономисты оценили доходы и прибыль производителей и продавцов еды в 2020 году URL: <https://www.vedomosti.ru/business/news/2021/05/20/870564-ekonomisti-otsenili-dohodi-i-pribil-proizvoditelei-i-prodavtsov-edi-v-2020-godu> (дата обращения 25.11.2021г).
  101. Энциклопедия продаж FMCG. URL: <https://novochadov.ru/klientskaya-baza/> (дата обращения: 21.10.2019).
  102. Эргардт, О.И. Методы анализа ассортиментной политики предприятия / О.И. Эргардт, О.И. Герман // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2017. – № 9. – С. 55-58.
  103. Юрова, Н.А. Инструменты и методы управления ассортиментом товаров в ритейле / Н.А. Юрова // Вестник сибирского государственного аэрокосмического университета им. академика М.Ф. Решетнева. – 2010. – №1. – С. 165-170.
  104. GfK: FMCG-шопинг уже изменился. Что дальше? URL: [https://www.retail.ru/articles/gfk-fmcg-shopping-uzhe-izmenilsya-chto-dalshe-/](https://www.retail.ru/articles/gfk-fmcg-shopping-uzhe-izmenilsya-chto-dalshe/) (дата обращения: 26.11.2021).
  105. INFOline представил рейтинг производителей продуктов питания и напитков России 2021 года URL: <https://www.retail.ru/rbc/pressreleases/infoline-predstavil-reyting-proizvoditeley-produktov-pitaniya-i-napitkov-rossii-2021-goda/> (дата обращения: 22.11.2021).
  106. <https://www.retail.ru/rbc/pressreleases/infoline-predstavil-reyting-proizvoditeley-produktov-pitaniya-i-napitkov-rossii-2021-goda/> (дата обращения: 22.11.2021).
  107. Rees, M. Textbook case study / M. Rees, S. Diamond // Selling power. – 2008. – 28 (6). – p. 35.