

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность исследования. В условиях коренного реформирования российской экономики проблемы повышения эффективности деятельности организаций и предприятий приобрели особое значение. В современных условиях рыночной экономики одним из ключевых факторов успеха является рост эффективности деятельности. Постоянное развитие и совершенствование деятельности - это один из параметров, приводящих к успеху в условиях нарастающей конкуренции.

В постоянно меняющейся внешней среде анализ и оценка факторов эффективности необходимы предприятию, так как помогают увидеть текущее положение дел и наметить дальнейшие пути развития и повышения эффективности. В зависимости от показателей эффективности принимаются решения об изменениях в организации, а также составляются планы дальнейшего развития и улучшения работы как отдельных подразделений, так и всей организации в целом. Все это направлено на выполнение основной деятельности предприятия, будь то производство продукции или оказание услуг.

Все большее нарастание значимости эффективного функционирования современных организаций определяет актуальность исследований путей и резервов повышения эффективности деятельности предприятий.

**Объект исследования** ПАО ФК «Зенит».

**Предмет исследования:** методика оценки эффективности деятельности организации.

Для достижения поставленной цели предполагается последовательное решение нижеперечисленных **задач:**

рассмотреть специфику деятельности спортивных организаций;

изучить теоретико-методологические условия оценки эффективности деятельности организации;

провести анализ деятельности ПАО ФК «Зенит».

оценить перспективы развития данной организации.

Работа состоит из введения, трех глав, списка использованной литературы и приложений. Введение определяет актуальность и особенности исследовательских задач. В первой главе рассматриваются теоретические проблемы изучаемого вопроса. Вторая глава отражает результаты практического исследования. Третья глава определяет условия совершенствования деятельности спортивной организации.

Методы исследования - в работе использованы научного познания, статистического и системного анализа.

## **ГЛАВА 1. Теоретические и правовые основы управления спортивной организацией**

### **1.1. Теоретические основы управления учреждений спортивной**

Государственное регулирование физической культурой представляет собой совокупность исполнительных органов и законодательных документов, материальных и духовных ценностей. К первым относятся исполнительные и законодательные органы, законные и подзаконные акты, ко второй спортивные сооружения, инвентарь, специальное оборудование, спортивная экипировка, медицинское обеспечение. К третьим можно отнести информацию, произведения искусства, разнообразные виды спорта, игры, комплексы физических упражнений, этические и правовые нормы, регулирующие поведение человека в процессе физкультурно-спортивной деятельности и др. Как и любая сфера, физическая культура и спорт требует правового оформления, которое:

- 1) придает всей системе физического воспитания оптимальное регулирование, целеустремленность и гарантированность;
- 2) создает условия для разработки долгосрочной программы развития этой системы;
- 3) определяет стабильность ресурсного обеспечения системы физического воспитания в целом и на этой основе совершенствует формы и методы

руководства.

Деятельность любой компании отображается в различного рода документах бухгалтерского учета. Основной целью составления таких документов является предоставление пользователям данной информацией (руководству, инвесторам, акционерам) полной картины жизни компании для принятия тех или иных управленческих решений.

Прибыль используется в качестве основного критерия финансовой эффективности действующего хозяйствующего субъекта. Формирование выручки напрямую зависит от затрат. Управление затратами – это средство достижения предприятием высокого экономического результата. Особая роль управлению затратами отводится в управлении финансовыми потоками, предприятий, осуществляющих оказание услуг.

Смысл финансового анализа – в оценке и прогнозировании финансового состояния предприятия по данным бухгалтерского учета и отчетности. Основные задачи финансового анализа:

оценка финансового состояния предприятия;

определение влияния факторов на выявленные отклонения по показателям;

прогнозирование финансового состояния предприятия; – обоснование и подготовка управленческих решений по улучшению финансового состояния предприятия.

Прибыль складывается из разницы доходов и расходов предприятия.

Финансовый результат отражает эффективность работы предприятий и организаций. В современных рыночных условиях стабильность предприятия в конкурентной среде зависит от его финансовой устойчивости, которая достигается путем повышения эффективности производства на основе рационального экономического использования материальных ресурсов и снижения затрат, а также выявления скрытых резервов повышения производства продукции.

Понятие «эффективность деятельности предприятия» на текущий период времени является одним из приоритетных вопросов экономики организации. Что сопряжено с различными обстоятельствами, в первую очередь, с тем, что только эффективная деятельность может позволить предприятию на долгосрочной перспективе обеспечивать устойчивые темпы его развития, а также повышать конкурентные преимущества и общую конкурентоспособность на рынке.

Финансово-хозяйственная деятельность предприятия осуществляется абсолютно на каждой стадии его жизненного цикла. Сам процесс осуществления деятельности организаций можно описать, как набор определенных финансовых и хозяйственных отношений, возникающих между различными хозяйственными единицами финансовой системы государства.

В общем смысле под финансово-хозяйственной деятельностью предприятия подразумевается целенаправленно осуществляемый процесс практической реализации функций организации, непосредственно связанных с образованием, а также расходованием ее финансовых ресурсов для целей дальнейшего экономического, а также социального развития.

Таким образом, основной целью деятельности практически любой организации несомненно является получение финансового результата в виде признания рынком полезности его деятельности, либо получение прибыли от продаж выпущенной продукции или оказания услуг. Само по себе распределение и использование прибыли – это своего рода важный хозяйственный процесс, позволяющий покрыть потребности организации и сформировать доход страны.

## **1.2. Методика анализа показателей финансовых результатов предприятия**

Основная задача, стоящая перед экономически обоснованной системой распределения прибыли, заключается в первую очередь в обеспечении гарантированного выполнения обязательств перед государством и максимального обеспечения производственных, материальных и социальных нужд организации. Объект распределения – балансовая прибыль организации, которая в дальнейшем направляется в бюджет в качестве законодательно оформленных налогов и других обязательных платежей и по основным статьям затрат организации. При этом прибыль, остающаяся у организации, направляется на наращивание имущества организации и на погашение потребительских нужд организации.

Оставшаяся часть прибыли направляется в резервный фонд организации с целью ее последующего использования в случаях появления возможных убытков либо покрытия различных расходов организации. Рассмотрим основные задачи распределения прибыли:

- обеспечение получения собственниками необходимой нормы прибыли на инвестированный капитал;
- формирование резервного и других фондов предприятия;
- обеспечение стимулирования трудовой активности и дополнительной социальной защиты работников предприятия;
- обеспечение стратегического развития предприятия за счет капитализированной части прибыли.
- формирование прибыли.

Для этого финансовый менеджер должен провести горизонтальный и вертикальный анализ всех поступлений и платежей на основе бухгалтерской формы №2 «Отчет о финансовых результатах» по трем формам деятельности (операционная, инвестиционная и финансовая).

Показатели финансовой эффективности деятельности предприятия

Обобщающие

Частные

Рентабельность продаж – характеризует доходность реализуемой продукции

Показатели эффективности использования трудовых ресурсов

Рентабельность затрат – характеризует эффективность текущих затрат на производство

Показатели эффективности использования материальных ресурсов

Рентабельность активов – характеризует эффективность использования всего капитала активов

Рентабельность производственных фондов – характеризует эффективность использования основных фондов и производственных запасов

Показатели эффективности использования основных фондов

Рентабельность капитала – характеризует отдачу на вложенный учредителями капитал

Показатели эффективности использования нематериальных ресурсов

Коэффициент оборачиваемости активов – характеризует отдачу средств, вложенных в активы

Затраты на один рубль продукции – характеризует затраты на один рубль объема проданной продукции

Рисунок 1.1. Показатели эффективности деятельности организации

Эффективность деятельности предприятия характеризует комплекс различных показателей, позволяющий более точно произвести анализ эффективности деятельности организации. В целом, существует деление всех показателей эффективности деятельности организации на две группы: обобщающие и частные показатели (рисунок 1.1).

На текущий период времени можно встретить достаточное количество различных методик анализа финансового результата деятельности предприятия. Рассмотрим некоторых из них.

#### 1. Горизонтальный анализ.

Данный анализ подразумевает произведение сравнительной характеристики фактических экономических показателей деятельности организации с плановыми значениями этих же показателей.

#### 2. Вертикальный анализ.

Данный анализ подразумевает осуществление оценки структуры затрат, производимых товаров, работ или услуг.

#### 3. Анализ прибыли и рентабельности.

Данный анализ, как правило, производится в ретроспективе за 3-5 лет. Прибыль представляет собой абсолютный показатель, а значит сравнивать эффективность данной организации с другими, посредством данного показателя представляется затруднительным. Показатель рентабельность, в свою очередь, напрямую характеризует эффективность деятельности организации, поскольку он отражает отношение прибыли, которую получила компания за отчетный период, к сумме расходов, которые были произведены для ее получения.

#### 4. Анализ показателей деловой активности.

Данный анализ подразумевает осуществление оценки прилагаемых организацией усилий в деле достижения основных приоритетных целей и задач развития. К числу наиболее распространенных целей развития, например, относятся:

- расширение доли рынка;
- освоение новых рынков сбыта;
- создание новых брендов;
- рост стоимости бизнеса и так далее.

В целом, для осуществления оценки эффективности деятельности организации, как правило, используют именно различные финансовые методы. Однако только финансовые показатели не могут в полной мере охарактеризовать эффективность деятельности. В связи с этим, для получения наиболее полной картины, касающейся эффективности деятельности организации, необходимо анализировать абсолютно все стороны ее деятельности.

Принципы формирования прибыли приведены на рисунке 1.2.

Рисунок 1.2. Порядок формирования прибыли

Вышеперечисленные функции определяют центральное место и многогранную роль доходов и расходов в развитии не только предприятия, но и всей экономики государства.

В современной экономической теории значительное внимание уделяется анализу прибыли предприятий, которая отражает соотношение доходов и расходов предприятия. При этом прибыль трактуется как выраженный в денежной форме доход предпринимателя на вложенный капитал, разница между общей выручкой от реализации (валовым доходом) и совокупными расходами предприятия. Определяются финансовые результаты путем определения доходов и соответствующих расходов предприятия, которые могут возникать в результате обычной и прочей деятельности.

Прибыль складывается из разницы доходов и расходов предприятия. Одним из показателей рентабельности является рентабельность продаж по чистой прибыли, также известная как маржа чистой прибыли. Этот показатель рассчитывается как соотношение чистой прибыли и выручки (или суммы продаж).

Маржа чистой прибыли = Чистая прибыль / Выручка (1.1)

Под управлением финансами подразумевают совокупность определенных методов и приемов целенаправленного воздействия

Определение финансового результата деятельности организации осуществляется по определенной методике. Это позволяет выявить показатель эффективности работы предприятия в отчетном периоде. Оценивается уровень увеличения или уменьшения прибыли за определенный промежуток времени.

Основой для проведения расчетов является сумма реализации товаров или услуг, которые предоставляет организация. Итоговый результат зависит также от объемов имущества организации, сделок вне реализации основных товаров и услуг.

Прибыль (убыток) рассчитываются как разница между суммой реализационных и внереализационных доходов. При этом они представляют собой совокупность денежных средств, полученных за продажу работ, товаров или услуг по рыночной цене. При этом в стоимости не учитывают акцизы и НДС. Из общей суммы отнимают также себестоимость. Это затраты, понесенные организацией в ходе производства и реализации своей продукции.

Рассматривая определение и учет финансовых результатов, стоит обратить внимание на разновидности подобного показателя. Это может быть прибыль или убыток. Если после вычета затрат из доходов организации остается положительное число, значит, деятельность компании была эффективной. Организация получает прибыль и признается в отчетном периоде безубыточной. Если же затраты превысили доходы, это говорит о неправильной организации основной деятельности. Компания признается убыточной в рассматриваемом периоде.

Определение финансового результата от продажи готовой продукции, полуфабрикатов, а также прибыль от инвестиционной деятельности применяется в ходе анализа хозяйственного состояния организации. Этот показатель применяется в следующих случаях:

- коэффициент изменения чистой прибыли;
- показатели рентабельности;
- анализ операционных издержек;
- исследование в области управления активами;
- показатели обслуживания долга;
- ликвидность;

- рыночные показатели.

Определение финансового результата деятельности организации производится с определенной периодичностью. Эта информация интересна собственникам, управленцам компании, а также потенциальным и реальным инвесторам.

В товарном производстве одной из главных категорий является доход. Он непосредственно участвует в формировании прибыли. Из дохода вычитают сумму издержек, затраченных для его получения. В результате получается прибыль. На этот процесс оказывает воздействие целый ряд факторов и сложных процессов, например, политика распределения ВВП, социальные причины и т. д.

Коэффициенты, характеризующие эффективность использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов организации определяются следующим образом:

Баланс является ликвидным, если выполняется следующая система неравенств: [43, С. 29]

$$A_1 > П_1$$

$$A_2 > П_2$$

$$A_3 > П_3$$

$$A_4 < П_4$$

Таким образом, при рассмотрении финансового состояния, как многомерной категории, ее оценка может осуществляться, учитывая различные аспекты деятельности организации, что обуславливает наличие множества методик и подходов.

Проанализировав мнения авторов, можно сделать вывод:

финансовый результат это целевой ориентир в деятельности любой организации, который выражен в превышении доходов над расходами организации;

среди авторов нет единого определения финансовой устойчивости;

финансовое состояние организации играет чрезвычайно важную роль в обеспечении устойчивого развития, как отдельных организаций, так и общества в целом;

проблема оценки финансового состояния относится к числу наиболее значимых не только финансовых, но и общеэкономических проблем.

Постоянный контроль финансового результата, оперативное проведение мониторинга позволит своевременно выявить проблемы и принять меры для их решения.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика**

На эмблеме «Зенита» значится официальная дата его основания – 1925-й год. Вокруг определения этой даты в свое время точились дискуссии, так же, как и вокруг определения команды, с которой началась история «Зенит».

Одна версия гласит, что предшественником «Зенита» была команда завода «Большевик», которая появилась в далеком 1938-м году в чемпионате СССР. Известный футбольный коллекционер и петербургский футбольный историк Владимир Фалин уверен, что эта команда была преемницей «Мурзинки», которая была основана в 1914-м году и выступала в дореволюционных чемпионатах.

Прибыль клуба напрямую зависит от эффективности продаж в различных сферах, в частности трансляций матчей и продажи фирменных товаров.

Зенит – это наиболее титулованный Российский футбольный клуб. Перечень его побед насчитывает 3 – на Кубке России и 4 – в российском чемпионате. Титульный владелец Зенита с 2005 года – это Газпром, а о том кому принадлежит футбольный клуб, и кто является его спонсорами, можно узнать из приведённой ниже информации.

Основным акционером российских чемпионатов по футболу в России считается энергетическая корпорация Газпром.

В состав ФК Зенит входит спортивная школа для детей, торговое предприятие с атрибутикой команды, футбольный стадион «Газпром арена», радиостанция.

Газпром содержит команду, являясь главным инвестором клуба, начиная с 2005 года, и обладает большим пакетом акций.

Организационная структура коммерческого подразделения, осуществляющего торговую деятельность ПАО «Зенит-Трейд» является линейно-функциональной.

#### 1. ИТР

Генеральный директор

Директор по коммерческим вопросам

Исполнительный директор

Главный бухгалтер

#### 2. Специалисты

Менеджеры - консультанты

Заведующий складом

Отдел кадров

Кладовщики

#### 3. Технические исполнители

Водители

Продавцы-консультанты

Сторож

Грузчики

Менеджеры по сбыту

### **Рисунок 2.1. Организационная структура управления предприятием**

#### **ПАО «Зенит-Трейд»**

Организацию документооборота осуществляет Генеральный директор, который совместно с главным бухгалтером Предприятия несёт личную ответственность за

соблюдение порядка ведения, достоверность учёта и отчётности. Рассмотрим особенности финансового положения рассматриваемой компании.

**Таблица 2.1. Оценка активов баланса**

Показатель	2015	2016	2017	2018	2019	Абс. отклонение	Отн. откл. (%)
Основные средства	198373,00	207417,00	240973,00	102701,00	102281,00	-96092,00	-48,0
Финансовые вложения	2713,00	1203,00	166,00	9176,00	9176,00	6463,00	238,0
Отложенные налоговые активы	6248,00	5805,00	6516,00	4373,00	5257,00	-991,00	-15,0
Запасы	108317,00	167004,00	105255,00	152465,00	169032,00	60715,00	56,0
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям			1,00	175,00	69,00	69,00	100,0
Дебиторская задолженность	<b>88900,00</b>	<b>107730,00</b>	<b>105720,00</b>	<b>90230,00</b>	<b>32400,00</b>	-56500,00	-63,0

Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты)	67800,00	97700,00	94350,00	70100,00	10700,00	-57100,00	-84
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	21100,00	10030,00	11370,00	20170,00	21700,00	600,00	2,8
Денежные средства	3428,00	4337,00	5054,00	2793,00	2426,00	-1002,00	-29
Прочие оборотные активы	2793,00	3112,00	4754,00	3163,00	1897,00	-896,00	-32
<b>Итого по разделу II</b>	<b>203438,00</b>	<b>282183,00</b>	<b>220784,00</b>	<b>248826,00</b>	<b>205824,00</b>	2386,00	1,1

Анализ активов указывает на значительное снижение эффективности деятельности компании. Стоимость ОС на конец периода сократилась на 48,8%, наиболее ликвидные активы - денежные средства снизились на 29%.

Таблица 2.2. Анализ пассивов баланса

<b>Пассив</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>Абс. отклонение откл</b>	<b>Отно</b>
<b>Капитал и резервы</b>							
Уставный капитал	957,00	935,00	874,00	3496,00	3496,00	2539,00	265,
Переоценка внеоборотных активов	232598,00	246997,00	188156,00	112008,00	112004,00	-120594,00	-51,8
Добавочный капитал (без переоценки)	29615,00	37549,00	20344,00	17767,00	17767,00	-11848,00	-40,0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	60060,00	58965,00	71084,00	16348,00	-9553,00	-69613,00	-115
Итого по разделу III	323230,00	344446,00	280458,00	149619,00	123714,00	-199516,00	-61,7
Отложенные налоговые об-ва	5986,00	6832,00	6306,00	5138,00	1314,00	-4672,00	-78,0
Итого по разделу IV	5986,00	6832,00	6306,00	5138,00	1314,00	-4672,00	-78,0
Заемные средства		54198,00	90992,00				

Кредиторская задолженность	81556,00	91132,00	90683,00	210319,00	190456,00	108900,00	133,
Прочие обязательства					7054,00	7054,00	100
Итого по разделу V	81 556,00	145 330,00	181 675,00	210 319,00	197 510,00	115954,00	142,
Баланс	410 772,00	496 608,00	468 439,00	365 076,00	322 538,00	-88234,00	-21,4

Проведенный анализ подтверждает негативные тенденции развития компании. В структуре пассивов мы видим высокий и динамически растущий уровень собственного капитала, но на фоне снижения прибыли на 115,91% за рассматриваемый период данный показатель не может восприниматься исключительно положительно.

Таблица 2.3. Показатели деловой активности предприятия

Показатель	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Кра</b>	0,0390	0,0264	0,0231	-0,3038	-0,0761
<b>Кроа</b>	0,0788	0,0494	0,0444	-0,5392	-0,1151
<b>Крос</b>	0,0808	0,0591	0,0498	-0,7368	-0,2552
<b>Крск</b>	0,0496	0,0359	0,0357	-0,5888	-0,1914
<b>Крпк</b>	0,0487	0,0353	0,0350	-0,5735	-0,1870

Коэффициент рентабельности активов (Кра) в рассматриваемый период снизился, что указывает на недостаточно активное использование активов компании.

Коэффициент рентабельности оборотных активов (Кроа) показывает сколько рублей чистой прибыли приходится на 1 рубль оборотных активов. Данный вид рентабельности также демонстрирует отрицательную динамику.

Коэффициент рентабельности основных средств (Крос) показывает сколько рублей чистой прибыли приходится на 1 рубль основных средств. Проведенный анализ указывает на снижение активности использования ОС

Коэффициент рентабельности собственного капитала (Крск) показывает сколько рублей чистой прибыли приходится на 1 рубль собственного капитала. анализ формирует понимание низкоэффективной финансовой политики компании

Коэффициент рентабельности постоянного капитала (Крпк) - отражает неэффективное использование капитала компании.

Динамика капитала представлена на рисунке 2.2.

Рисунок 2.2. Динамика собственного капитала предприятия

На основании показателей финансовой отчетности проведем анализ показателей оборачиваемости рассматриваемой компании:

Таблица 2.4. Коэффициенты оборачиваемости

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Коа</b>	3,44	1,77	1,25	1,35	1,46
<b>Коск</b>	4,37	2,41	1,93	2,62	3,68
<b>Кооа</b>	6,94	3,31	2,4	2,4	2,21
<b>Коз</b>	11,01	4,99	3,55	3,49	2,82

**Код** 15,87 8,18 5,65 5,74 8,19

**Кок** 14,62 7,96 5,32 2,99 2,26

**Кодс** 411,65 207,12 128,48 143,4 192,5

На основании проведенной анализа следует отметить низкую эффективность использования оборотных активов компании. Данные показатели определяют низкий уровень сбыта.

## 2.2. Анализ конкурентоспособности товарной номенклатуры

Магазин «Зенит» не только способствует наиболее полному удовлетворению потребительского спроса на качественную спортивную продукцию. Основными сегментами рынка являются покупатели в возрасте от 16 до 25 лет.

Таблица 2.5. Анализ выявленных предприятий торговли, осуществляющих реализацию спортивной одежды в г. Санкт- Петербург, в разрезе видового ассортимента

Ассортимент	Всего обследовано предприятий	В т. ч. реализуют спортивную одежду	
		Количество, шт.	Удельный вес, %
А	1	2	3
Куртки	23	5	21,74
Жилеты	23	19	82,61

Брюки	23	22	95,65
Майки	23	23	100,00
Ветровки	23	23	100,00
Толстовки	23	17	73,91
Шорты	23	23	100,00
Спортивные костюмы	23	20	86,96
Футболки	23	23	100,00
Свитеры	23	15	65,22

Анализируя выявленные предприятия торговли, осуществляющие реализацию спортивной одежды в г. Санкт-Петербург в разрезе видового ассортимента, можно увидеть, что наиболее часто встречающаяся одежда: майки, ветровки, шорты, футболки. Эти товары имеются во всех обследованных магазинах. 100 % -ное наличие летних товаров, свидетельствует о наступлении летнего сезона. Так же почти во всех магазинах присутствуют: жилеты (82,61%), брюки (95,65%), спортивные костюмы (86,96%). Это всесезонные товары, которые почти всегда присутствует в продаже. В пяти обследуемых магазинах присутствует зимний нереализованный товар - куртки. Удельный вес таких магазинов равен 21.74 %. На основании этих данных построим диаграмму:

Рисунок 2.6. Динамика предприятий торговли, осуществляющих реализацию спортивной одежды в г. Санкт-Петербург в разрезе видового ассортимента, шт.

Далее проведем группировку ассортимента спортивной одежды в зависимости от разброса цен (таблица 2.6.).

Таблица 2.6. Группировка спортивной одежды в зависимости от уровня цены в г. Санкт-Петербург

**Разброс цен, руб Ассортиментные группы Уд. вес, %**

А	Б	1
	жилеты	
	майки	
	брюки	
0 - 3000	толстовки	70,0%
	шорты	
	футболки	
	свитеры	
3001 - 6000	ветровки	20,0%
	спортивные костюмы	
свыше 6000	куртки	10,0%

Из данной таблицы видно, что большая часть ассортимента спортивной одежды подвержена слабому разбросу цен (до 3000 руб.). Удельный вес этой группы в общем объеме составляет 70%.

Сильной стороной товарной политики является то, что магазин направлен на продажу брендовых спортивных товаров.

Цены формируются относительно цен конкурентов, и они намного ниже, чем у них. Главной особенностью этого является бренд «Зенит» производителя. По сравнению с такими фирмами, как «Nike», «Adidas» и «Reebok» фирмы магазина «Зенит» не так продвинуты на рынке, все равно «Nike», «Adidas» и «Reebok» являются наиболее известными. Это происходит за счет колоссального количества клиентов по всему миру, именно эти фирмы постоянно выпускают усовершенствованные модели, различные виды товаров, как для спорта, так и для повседневной жизни. Но зато фирмы магазина «Зенит» («Asics» и «Зенит») опережают такие фирмы, как «Tiger Force», «Forward», «Bosco», «Puma» и «Demix». На самом деле, все зависит от коммуникативной политики (рекламы). Телевизионной рекламы фирм «Asics» и «Зенит» практически не существует. Магазин спортивных товаров «Зенит» использует текущие стратегии сбыта и стратегию конкурентов.

Таким образом, можно с уверенностью отметить, что исследования рынка являются необходимыми и незаменимыми элементами функционирования любой компании.

Ассортимент компании богат широким выбором. В структуре ассортимента товаров, реализуемых в ПАО «Зенит» выделяют следующие группы, которые занимают определенную площадь в торговом зале. Доли площади магазина по группам не менялась на протяжении двух последних лет. Так же мы видим, что отдел обуви занимает самую меньшую долю, чем другие группы товаров.

Но из данных таблицы 2.7. Видно что темп роста по этой группе велик.

Таблица 2.7. Структура продаж укрупненных товарных групп ПАО «Зенит» за 2018-2019 гг.

Наименование товар	2018		2019		Темп роста, %	Отклонение уд. веса, %
	Оборот по продажам, млн.. руб	удельный вес, %	Оборот по продажам, млн.. руб	удельный вес, %		
1	2	3	4	5	6	7

Спортивные товары с логотипом «Зенит»	528	54,10	567	53,20	39	7,39
Текстиль	62	6,35	69	6,71	7	11,29
Крупногабаритный товар (тренажеры)	271	27,77	234	21,63	-37	-13,65
Обувь	115	11,78	212	18,53	97	84,35
Итого	976	100,00	1082	100,00	112	89,37

Мы видим, что отклонение удельного веса отдела «Обувь» составляет -18,53%, а рост в этой категории наиболее высокий. И для группы Товары «Зенит» следует совершенствовать планирования ассортимента товаров, а так же рациональное размещение их в торговом зале. Темп роста отдела «Спортивные товары «Зенит»» не так уж велик и составляет 7,39%, что не скажешь о отделе «Обувь» 84,35%

Считается общепринятым, что покупателю нужен широкий ассортимент. Этот самый широкий ассортимент часто обозначают даже как конкурентное преимущество. Но на деле получается, что для производителя широкий ассортимент – это сотни наименований продукции, а для потребителя – 7 наименований уже более чем достаточно. И таким образом потребителю нужен вовсе не широкий ассортимент, а необходимое для него разнообразие. Ассортимент товаров предприятия представлен несколькими товарными группами.

1. Товары «Зенит». В магазине «Зенит» представлены Товары «Зенит» для детей. Ассортимент представлен следующими товарами: гантели «Зенит», плюшевыми игрушками, детскими наборами для юных футболистов, пазлами, резиновыми игрушками, мячами и т.д.

2. Текстиль. В этой категории представлены бельевые трикотажные и текстильные детские изделия, уборы головные и т.д.

3. Крупногабаритный товар. Здесь представлены товары для отдыха и спорта на все сезоны.

4. Обувь. Здесь представлена детская обувь (таблица 2.10).

Таблица 2.8 – Структура продаж отдельных групп товаров (товарная группа «Товары «Зенит»») ПАО «Зенит» за 2018-2019 гг.

Наименование товара	2018 г.		2019 г.		Темп роста, %	Отклонение уд. веса, %
	Оборот по продажам, млн.. руб.	удельный вес, %	Оборот по продажам, млн.. руб.	удельный вес, %		
1	2	3	4	5	6	7
1. Гантели	20	3,79	25	4,34	125	0,55
2. Плюшевые игрушки «Зенит»	25	4,73	30	5,21	120	0,47
3. Прыгалки	5	0,95	7	1,22	140	0,27
4. Интерактивные Товары «Зенит»	3	0,57	6	1,04	200	0,47
5. Сувениры	4	0,76	6	1,04	150	0,28
6. Автомобили с символикой	48	9,09	52	9,03	108,33	-0,06

7. Куклы	39	7,39	45	7,81	115,38	0,43
8. Посуда	44	8,33	45	7,81	102,27	-0,52
9.	126	23,86	128	22,22	101,59	-1,64
10. Набор для юных и футболистов	4	0,76	4	0,69	100	-0,06
11. Теннисные мячи	23	4,36	25	4,34	108,70	-0,02
12. Step	64	12,12	65	11,28	101,56	-0,84
13. Пазлы	40	7,58	50	8,68	125	1,10
14. Ракетки	8	1,52	11	1,91	137,50	0,39
15. Резиновые игрушки	17	3,22	20	3,47	117,65	0,25
16. Мячи	15	2,84	15	2,60	100	-0,24
17. Бадминтон	6	1,14	7	1,22	116,67	0,08
18. Баскетбольные сетки	7	1,33	10	1,74	142,86	0,41

19. Магнитные доски	5	0,95	5	0,87	100	-0,08
20. Конструкторы	25	4,73	20	3,47	80	-1,26
Итого	528	100,00	576	100,00	109,09	0,00

Можно сделать вывод, что по позиции «Товары «Зенит»» количество наименований ассортимента в 6 раз превышает рекомендованные значения, что существенно затрудняет покупателю выбор необходимого товара.

Таблица 2.9 – Структура продаж отдельных групп товаров (товарная группа «Текстиль») ПАО «Зенит» за 2018-2019 гг.

Наименование товара	2018 г.		2019 г.		Темп роста, %	Отклонение уд. веса, %
	Оборот по продажам, млн.. руб.	удельный вес, %	Оборот по продажам, млн.. руб	удельный вес, %		
1	2	3	4	5	6	7
1. Нательное белье	10	15,63	10	14,49	100,00	-1,13
2. Белье постельное	8	12,50	10	14,49	125,00	1,99
3. Изделия чулочно- носочные	7	10,94	10	14,49	142,86	3,56

4. Уборы головные	9	14,06	3	4,35	33,33	-9,71
5. Шарфы	4	6,25	6	8,70	150,00	2,45
6. Футболки трикотажные	26	40,63	30	43,48	115,38	2,85
Итого:	64	100,00	69	100,00	107,81	0,00

Обращает на себя внимание существенное сокращение ассортимента по конструкторам при одновременном росте ассортимента коллекционных машинок.

Отразим динамику реализации по товарной группе «Текстиль» на диаграмме (рис. 2.7).

Рисунок 2.7 – Удельный оборот реализации по товарной группе «Текстиль»

По товарной группе «Текстиль» по сравнению с группой «Товары «Зенит»» ассортиментный перечень близок к оптимальному значению, что облегчает покупателю выбор товара.

Существенно сократился ассортимент по головным уборам, но вырос ассортимент чулочно-носочных изделий. Количество наименований ассортимента ненамного превышает рекомендованные значения.

Таблица 2.10 – Структура продаж отдельных групп товаров (товарная группа «Крупногабаритный товар») ПАО «Зенит» за 2018-2019 гг.

Наименование товара	2018 г.		2019 г.		Темп роста, %	Отклонение уд. веса, %
	Оборот по продажам, млн.. руб	удельный вес, %	Оборот по продажам, млн.. руб.	удельный вес, %		

1	2	3	4	5	6	7
Тренажеры	26	9,59	27	9,09	103,85	-0,50
Велосипеды	156	57,56	169	56,90	108,33	-0,66
Санки	45	16,61	53	17,85	117,78	1,24
Ролики	29	10,70	30	10,10	103,45	-0,60
Автолюльки	15	5,54	18	6,06	120	0,53
Итого:	271	100,00	297	100,00	109,59	0,00

Отразим динамику реализации по товарной группе «Крупногабаритный товар» на диаграмме (рис. 2.8).

Рис. 2.8 –Удельный оборот реализации по товарной группе «Крупногабаритный товар»

По товарной группе «Крупногабаритный товар», в отличие от товарной группы «Текстиль», ассортиментный перечень близок к нижней границе оптимального значения, что оптимизирует для покупателя выбор необходимого товара. Важно в дальнейшем не уменьшать количество наименований ассортимента. Обращает на себя внимание существенное сокращение ассортимента по автолюлькам при одновременном росте ассортимента велосипедов.

Таблица 2.11 – Структура продаж отдельных групп товаров (товарная группа «Обувь») ПАО «Зенит» за 2018-2019 гг.

Наименование товара	2018 г.	2019 г.	Темп роста, %	Отклонение
				уд. веса, %

1	2	3	4	5	6	7
Летняя обувь	100	86,9	120	85,7	120	-1,2
Зимняя обувь	15	13,1	20	14,3	133,33	1,2
Итого:	115	100,0	140	100,0	121,74	0,7

Отразим данные по товарной группе «Обувь» на диаграмме (рис. 2.9).

Рис. 2.9 – Удельный оборот реализации по товарной группе «Обувь»

Для более подробного глубокого анализа в качестве примера выберем товарную группу «Обувь», поскольку эта группа наиболее подходит для статистического изучения динамики скорости товарного обращения по своим усредненным параметрам и занимает существенное место в объеме товарооборота ПАО «Зенит».

Таблица 2.12– Структура продаж отдельных групп товаров (товарная группа «Обувь») ПАО «Зенит» за 2018-2019 гг.

Товарная группа	2017 г.		2018 г.		Изменение скорости обращения, %	Изменение удельного веса, %
	скорость обращения	удельный вес	скорость обращения	удельный вес		
1	2	3	4	5	6	7
Летняя обувь	36,9	0,43	33,4	0,41	90,50	96,23
Зимняя обувь	33,9	0,57	26,6	0,59	78,60	102,83

Рассчитаем по товарной группе «Обувь» в укрупненном ассортименте время товарного обращения, или оборачиваемость в днях товарооборота, используя формулу В.

оборачиваемость летней обуви ( $O_{\text{днло}}$ ) за 2018-2019 гг.:

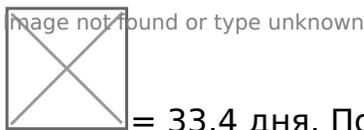


оборачиваемость зимней обуви ( $O_{\text{днзо}}$ ) за 2017-2018 гг.:

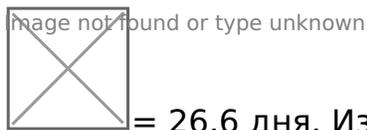


Определим, какой бы был удельный вес товарных групп обуви в 2018 году, если бы скорость обращения этих групп была 2019 года.

Алгоритм расчета следующий.



Для летней обуви очевидно, что  $\square = 33,4$  дня. Поскольку среднюю величину товарных запасов летней обуви менять нельзя, изменим объем товарооборота летней обуви.



Для зимней обуви  $\square = 26,6$  дня. Изменим объем товарооборота зимней обуви.



Общий товарооборот обуви в 2017 г. будет равен  $1\ 672 + 2\ 566 = 4\ 238$  тыс. руб.

Полученные результаты сведем в таблицу 2.13.

Таблица 2.13– Расчет удельных весов отдельных групп товаров (товарная группа «Обувь») ПАО «Зенит» за 2018 г. при скорости обращения этих групп, принятую в

2019 г.

Товарная группа	2018 г. скорость обращения 2019 г., дни	удельный вес		
		по скорости обращения 2019 г.	по скорости обращения 2018 г.	изменение +, -
1	2	3	4	5
Летняя обувь	33,4	0,39	0,43	0,04
Зимняя обувь	26,6	0,61	0,57	-0,04

Как видим, в этом случае удельный вес летней обуви вырос бы на 4 % при таком же падении удельного веса зимней обуви.

Из данных таблицы 2.13 видно, что скорость обращения летней обуви за период 2018-2019 гг. упала на 3,5 дня, а зимней обуви – на 7,2 дня. Очевидно, столь большая разница объясняется большим удельным весом неходовового ассортимента зимней обуви по сравнению с летней.

По товарной группе «Обувь» за анализируемый период сократился удельный вес летней обуви (на 0,02), но вырос удельный вес зимней обуви на такую же величину.

В целом по товарной группе «Обувь» за период 2018-2019 гг. оборачиваемость сократилась на 5,8 дней, что является положительным фактором. Ускорение товарооборота позволяет вести коммерческую деятельность ПАО «Зенит» с меньшими затратами денежных и материальных средств. Так, уменьшение времени обращения на 5,8 дней позволяет высвободить оборотные средства, вложенные в товарные запасы, равные почти шестидневному товарообороту.

Рассчитаем величину отрицательного влияния на запасы оборотных средств по товарной группе «Обувь» в связи с падением скорости обращения:  $3\,945:365 \times (-2,1) = -22,7$  млн. руб.

Уменьшение оборачиваемости в днях по товарной группе «Обувь» в ПАО «Зенит» свидетельствует о том, что данные товары поступили в последние дни 2018 г. и их просто не успели реализовать в том году. Из этого следует, что они будут способствовать увеличению товарооборота в 2019 г., что и произошло (рост товарооборота на 417 млн. руб.).

Причинами, под влиянием которых изменяется состояние оборачиваемости в днях, являются:

- изменение спроса и, соответственно, объема товарооборота товаров;
- расширение или обеднение торгового ассортимента;
- отклонение фактического объема поставок от их оптимальной величины;
- несоблюдение обоснованных сроков поставок;
- установление цен выше конкурентов;
- другие факторы, которые определяют конъюнктуру рынка (соотношение спроса и предложения и т.д.)

Магазин «Зенит» работает в ценовом сегменте «средний», «средний +2», т.е. среди его покупателей присутствуют люди со средним и выше среднего уровнем доходов. Большой частью постоянных покупателей «Зенита» являются женщины, ядро покупательской аудитории – покупатели от 20 до 45 лет с детьми до 12 лет.

Оборачиваемость наиболее достоверно характеризует состояние товарных запасов. Этот показатель с большим основанием можно использовать для оценки результатов коммерческой деятельности. В этом показателе в меньшей степени проявляется влияние случайных факторов.

Ускорение оборачиваемости средств, вложенных в товарные запасы – одно из важнейших направлений повышения эффективности коммерческой деятельности. Оно равнозначно увеличению ресурсов, которые могут быть дополнительно направлены на развитие ПАО «Зенит».

Ассортимент магазина характеризуется как весьма широкий (большое количество и разнообразие товарных категорий) и глубокий (большое количество конкретных товаров в каждой товарной категории). Однако необходимо оптимизировать имеющийся ассортиментный набор с целью уменьшения наименований ассортимента.

С учетом того, что в планах предприятия предусмотрено расширение торговой сети по России, необходимо пересмотреть структуру ассортимента магазинов компании в сторону снижения средней цены единицы товаров. В противном случае ПАО «Зенит» не сможет занять свою долю на внутреннем рынке, где сильные позиции крупных сетевых магазинов среднего и низкого ценового сегмента.

## **2.3. Проблемы эффективности деятельности на предприятии**

Эффективный ассортимент должен развиваться в рамках процесса управления категорией, включающего следующие шаги: определение категории и структуры, разработанной с использованием дерева принятия потребительских решений; определение роли категории, отражающей результат, который хочет получить от категории розничная сеть или производитель товаров; оценку покупателя, рынка, розничной сети и производителя; бизнес цели, определенные исходя из результатов сбалансированного комплекса оценки критериев качества работы категории; четкие стратегии категории. Каждый из этих шагов помогает сформировать структуру, с использованием которой можно создать эффективный ассортимент.

Речь идет об оптимизации ассортимента магазина спортивных товаров, поэтому необходимо провести анализ ассортимента по товарным категориям, группам и выделить наиболее перспективные направления.

Процесс изучения спроса и формирования ассортимента – это построение и проверка гипотез о поведении групп покупателей, исследование зоны деятельности магазина. Спрос, как известно, является основным фактором, влияющим на ассортимент. Значение этого фактора неизмеримо выше, чем возможностей и условий поставок товаров, ограничений торговых и складских площадей и материально-технической базы магазина

Исследования конъюнктуры рынка имеют огромное значение в системе определении стратегии сбыта.

Емкость мирового рынка спортивных товаров, по оценкам экспертов, составляет около 100 млрд. долл. в год. В свою очередь, емкость рынка спортивной одежды достигает порядка 38 млрд. долл. Российский рынок спортивной одежды оценивается в 1,7 млрд. долл.

В отличие от товаров первой необходимости, одежда (в том числе спортивная) относится к группе, спрос на которую определяется уровнем и условиями жизни населения.

Активными покупателями спортивной одежды являются люди молодого и среднего возраста от 16 до 34 лет (около 50% от числа ответивших).

Расходы на покупку одежды в целом от общего дохода семьи составляют порядка 30%. Тогда как ежемесячный доход целевой потребительской аудитории составляет в среднем 500-1000 долл.

Места покупки спортивной одежды за последнее время приобрели более цивилизованные формы. Наряду с вещевыми рынками (36,7%), покупатели посещают фирменные магазины, бутики (20,7%). Все большим спросом пользуются магазины распродаж и сток-центры (32,8%).

Наибольшим спросом со стороны покупателей продолжает пользоваться одежда импортного производства: порядка 80% опрошенных стремятся приобретать качественную и стильную одежду импортных фирм, не находя соответствующие аналоги у отечественных производителей.

Среди наиболее популярных у населения марок спортивной одежды на первый план выходят три крупных игрока рынка: Adidas, Reebok, Nike. Помимо них в ходе исследования респондентами были отмечены и другие фирмы-производители (Columbia, Sprandi, Puma, Escada Sport и многие другие).

При выборе спортивной одежды родители часто стараются одевать своих детей в едином стилевом решении, покупая для них те же марки одежды, что и для себя.

В дальнейшем рынок продолжит развитие по сценарию поглощения слабых игроков сильными и перераспределения рынка между небольшим числом компаний.

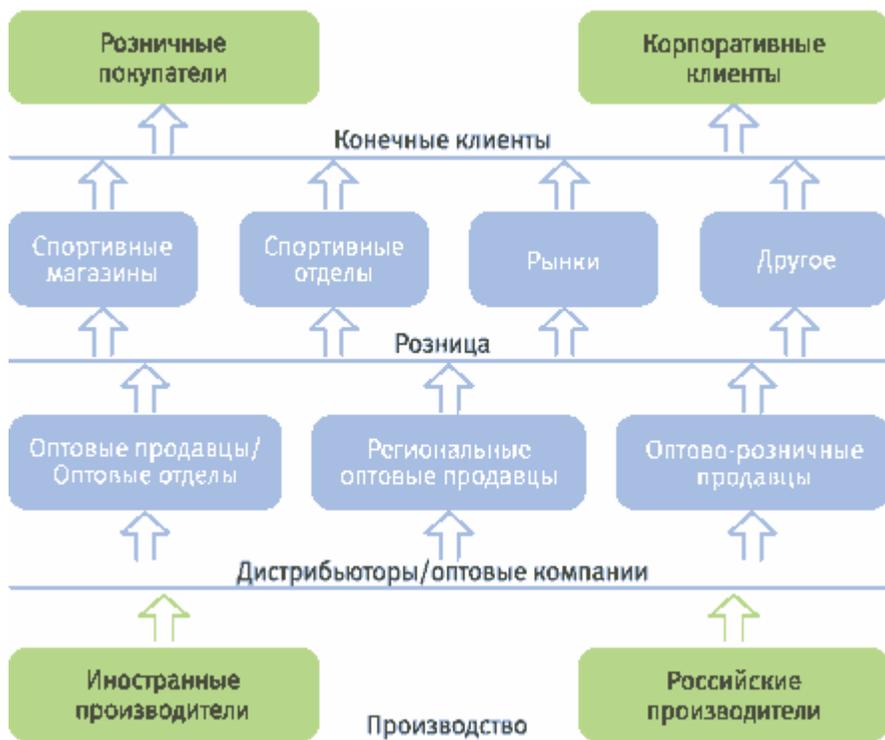


Рис. 2.10. Схема дистрибуции спортивной одежды в России

Ассортимент товаров в торговле – это набор товаров, объединенных по одному или нескольким признакам и предназначенный к реализации.

Более наглядно факторы, влияющие на формирование ассортимента товаров, представим в таблице 2.14.

Таблица 2.14 – Факторы, влияющие на формирование ассортимента товаров в ПАО «Зенит - Трейд»

### Группы факторов

#### Рыночные факторы

Спрос и сезонность потребления товаров

#### Внутрифирменные факторы

Формат магазина, в том числе размер торговой площади, Сбытовая специализация и форма торгового обслуживания. Для оптовых предприятий это может быть тип посредника и его Сбытовая специализация, структура клиентской базы.

Качество и ассортимент производимых товаров	Для розничных предприятий имеет значение место размещение магазина, для оптовых – удаленность склада от основных покупателей.
Степень обновляемости производственного ассортимента	Уровень оснащенности торгово – технологического процесса.
Уровень цен на закупаемые товары	Численность и квалификация персонала.
Качество работы оптовых посредников (логистика, товароснабжение)	Состояние товарных запасов, в том числе оборачиваемость товаров, размер товарных остатков в торговом зале и на складе.
Влияние конкуренции (с позиции розничных торговых предприятий и конкуренция брендов)	Наличие необходимых материально – технических ресурсов (транспорт, торговые помещения, оборудование и др.)
Маркетинговая активность производителя и поставщика в отношении товара.	Финансовые ресурсы.

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

По нашему мнению, в ближайшие несколько лет петербургский рынок одежды ожидает постепенное насыщение и, в связи с этим, проект открытия спортивного магазина безусловно позволит получить ожидаемый экономический эффект.

Согласно выявленным проблемам и для оптимизации деятельности ПАО «Зенит-Трейд» предлагается внедрение нижеперечисленных мероприятий:

- систематизировать и создать единую систему акций для клиентов магазина «Зенит», с использованием возможностей продвижения;
- разработать систему информационного сопровождения компании, посредством оптимизации сайта компании;
- разработать и внедрить методы эффективного использования площадей в магазине;

Рассмотрим особенности корпоративного сайта «Зенит»



Рисунок 2.15. Фейковое изображение главной страницы сайта

Если сделать интернет-магазин более привлекательным и удобным для целевой аудитории, то автоматически повысятся и его продажи. Интернет-магазин детских товаров наиболее интересен молодым мамам. Именно поэтому сайт должен быть оформлен и «подогнан» именно под эту категорию граждан.

Чтобы повысить продажи, конечно же, необходимо увеличивать информативность сайта магазина. Нужно делать как можно больше высококачественных фотографий каждого товара, при этом добавлять максимально исчерпывающее описание. Все это обязательно поможет в привлечении новых покупателей, поскольку посредством интернет-магазина люди не могут потрогать товар и узнать его характеристики у консультанта, вот поэтому этот недостаток виртуальных описаний на сайте магазина нужно восполнять.

Таблица 2.15. Динамика доли покупок отдельных товаров и услуг через интернет в 2018 и 2019 гг.

Вид покупок	2018 г.	2019 г.	Изменение, %
Тренажеры	40	47	117,5
Спортивная литература	46	46	100,0
Электронные гаджеты "Зенит"		38	
Игры, ПО	35	37	105,7
Одежда и обувь	23	36	156,5
Туризм (палатки, котлы и т.д.)	24	35	145,8
Спортивное питание	31	35	112,9
Билеты на матчи «Зенит»/бронирование	23	33	143,5
Видео, аудио	20	32	160,0
Детские товары, игрушки	23	30	130,4
Товары для дома и сада	25	23	92,0
Продукты питания	15	17	113,3
Лекарства	15	16	106,7

Спортивные товары	10	16	160,0
Другое	10	7	70,0

На основании приведенных данных следует констатировать необходимость формирования устойчивой интернет - торговли ПАО «Зенит-Трейд». Дизайн магазина тоже должен быть близок целевой аудитории. Причем ни в коем случае элементы дизайна не должны мешать просматривать и изучать ассортимент товаров.

Удобный поиск товаров – это тоже очень важно для каждого предпринимателя – владельца интернет - магазина. Ведь только с удобным и хорошо работающим поиском потенциальные покупатели будут находить то, что им необходимо. Меню и подменю также должны быть логичными, хороши видными и удобными в использовании.

Следует подключить к магазину системы электронных платежей, чтобы клиенты, кому это удобно, могли совершать покупку товаров онлайн, к примеру, через Вебмани. Будет положительно влиять, если возле описания каждого товара будет и кнопка «поделиться с друзьями» в широко используемых социальных сетях. Таким образом, понравившийся товар одному покупателю впоследствии могут приобрести и его друзья. Естественно, что это крайне положительно повлияет как на продвижение магазина в сети Интернет, так и на его доходность.

Не следует и исключать ICQ, электронную почту, тикет и, конечно же, телефон. Более того, необходимо, чтобы на связи с потенциальными покупателями были компетентные сотрудники, у которых клиенты могли бы узнать о параметрах товара, о доставке или оплате.

Удачное позиционирование позволяет ПАО «Зенит-Трейд» выбрать такие характеристики товара, цены и способы его рекламы и продажи, которые обеспечили бы конкурентоспособность товара на рынке.

Первый этап анализа сегментации рынка ПАО «Зенит-Трейд», а именно макросегментации рынка, дал следующие результаты: основной функцией предприятия является удовлетворение трех групп покупателей в общем возрастном диапазоне от 20 до 45 лет в покупке детских товаров без опасности для здоровья детей и окружающих с сохранением потребительских свойств

товаров. Направлениями осуществления данного подхода являются: профилактика и ликвидация опасности для детского здоровья.

Переходом ко второму этапу сегментирования рынка стало выделение 3-х сегментов рынка, на удовлетворение потребностей которых будет направлена деятельность ПАО «Зенит-Трейд». Переходя к микросегментации, перед выделением целевого сегмента рынка, был проведен анализ стратегий охвата рынка, который показал, что наиболее удачной стратегией для ПАО «Зенит-Трейд» является стратегия концентрированного маркетинга. Определяющими условиями выбора данного пути стали:

- низкая ценовая чувствительность потребителей, так как товары, продаваемые ПАО «Зенит-Трейд», производятся с применением передовых технологий, что впоследствии определяет эти товары как имеющие достаточно высокую ценовую категорию;
- высокая чувствительность к качеству;
- наличие группы потребителей с неудовлетворенными потребностями;
- высокая платежеспособность клиентов;
- наличие «ноу-хау».

После завершения сегментирования рынка необходимо выбрать целевой сегмент, чтобы сконцентрироваться на обслуживании того сегмента, который обещает больше всего прибыли в настоящем и будущем. Для этого, в ходе анализа будут сравниваться отобранные сегменты, выделенные при сегментационном анализе рынка. Для наглядности, результаты анализа будут помещены в таблицу 3.1. Сравнение будет проводиться по 5-бальной шкале.

Анализ выбранных сегментов по критериям:

- Размер сегмента. Для определения емкости сегмента необходимо определить численность потенциальных потребителей данного товара, проживающих в районе расположения рынка. Общая численность жителей г. Москва ~ 13 млн. человек, емкость потребительского рынка – 7 млн. человек. Соответственно, принимая во внимание то, что процентное соотношение трех выбранных сегментов приблизительно одинаковое (так как они попадают в группу трудоспособного населения), то соответственно, присуждаемый балл будет одинаковым, равным 5.
- Территориальный масштаб. Деятельность ПАО «Зенит-Трейд» распространяется на рынок всего города, поэтому присуждаемый балл равен 5.

- Доступность. Основной путь реализации товаров – магазин. В соответствии с этим, можем принять степень доступности данных сегментов одинаковым и присвоить балл, равный 5.
- Перспективность сегмента. Перспективность сегмента определяется динамикой объемов потребления товаров этим сегментом. Активное использование детских товаров высокой ценовой категории начинается с 30 лет, что может быть связано как с ростом доходов покупателей в этой возрастной группе, так и с заметным проявлением заботы о здоровье детей. Потребители в возрасте 41-50 лет используют и покупают товары чаще, чем покупатели других возрастных групп. В данной возрастной группе доля тех, кто покупает качественные детские товары не реже одного раза в месяц, составляет 69 % – против 24 % для покупателей в возрастной группе 31-40 лет и 7 % – для потребителей в возрасте 18-30 лет. В соответствии с этим, баллы будут распределены следующим образом: сегмент А получает 1 балл, сегмент Б – 3 балла, а сегмент В – 5 баллов.
- Соответствие между продуктами и потребностями клиента. Основные требования, предъявляемые потребителями, являются: качество товаров, эффективность применения, проявление результата за короткие сроки, безопасность применения. Качество продукции максимально важно для групп потребителей от 35 лет (72 %), эффективность применения одинаково важна для всех групп, а скорость проявления результата является важнейшим фактором для покупателей возрастной группы от 18 лет (68 %). В соответствии с этим, баллы между сегментами будут распределены так: сегмент А получает 3 балла, сегмент Б – 2 балла, а сегмент В – 4 балла.
- Прибыльность. Для наглядности измерения вычислим норму прибыльности каждого сегмента в процентном соотношении. Поскольку объемы сегментов равны, главным показателем выступит объем потребления каждого сегмента. Таким образом, баллы будут распределены так: сегмент А получает 1 балл, сегмент Б – 3 балла, а сегмент В – 5 баллов.
- Привлекательность для конкурентов. Несмотря на то, что потребители испытывают высокую лояльность к товарам ПАО «Зенит-Трейд», существует вариант применения товаров ООО и товаров категории масс-маркет.

Анализ сегментов рынка ПАО «Зенит-Трейд», что наиболее перспективным сегментом является сегмент, в который входят покупатели возрастной категории от 40 лет. Его же и выбираем в качестве целевого сегмента.

# **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Для повышения эффективности деятельности следует сосредоточиться на привлечении доходов, в частности от брендовой одежды и фирменных товаров бренда «Зенит»

При выборе стратегии охвата рынка ПАО «Зенит-Трейд» необходимо учитывать следующие факторы:

- Ресурсы фирмы. При ограниченности ресурсов наиболее рациональной оказывается стратегия концентрированного маркетинга;
- Степень однородности продукции. Стратегия недифференцированного маркетинга подходит для единообразных товаров, таких, как пшеница или сталь. Для товаров, которые могут отличаться друг от друга по конструкции, таких, как детские товары, больше подходят стратегии дифференцированного или концентрированного маркетинга;
- Этап жизненного цикла товара. При выходе фирмы на рынок с новым товаром целесообразно предлагать только один вариант новинки. При этом наиболее эффективны стратегии недифференцированного или концентрированного маркетинга;
- Степень однородности рынка. Если у покупателей одинаковые вкусы, они покупают одно и то же количество товара в одни и те же отрезки времени и одинаково реагируют на одни и те же маркетинговые стимулы, уместно использовать стратегию недифференцированного маркетинга;
- Маркетинговые стратегии конкурентов. Если конкуренты занимаются сегментированием рынка, применение стратегии недифференцированного маркетинга может оказаться губительным. Если конкуренты применяют недифференцированный маркетинг, фирма может получить выгоды от использования, концентрированного или дифференцированного маркетинга.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

- Приказ Министерства образования и науки РФ от 7 августа 2014 г. № 935 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 49.03.01 физическая культура» (уровень бакалавриата). – М., 2014. – 11 с.
- Распоряжение Правительства РФ от 3 июня 2019 г. №1188-р Об утверждении Стратегии развития спортивной индустрии до 2035 г. и комплекса мер по

- формированию современной отрасли спортивной индустрии на 2019-2020 г.г.
- Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Е. Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 365 с.
  - Волкова М. К вопросу о конкурентоспособности продукции и услуг в условиях кризиса // Менеджмент в России, - 2014 - № 4 - с. 113.
  - Гайдаенко Т. А. Стратегическое управление / Т. А. Гайдаенко. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : Эксмо, 2018. - 512 с.
  - Голубков Е. П. Стратегическое планирование: теория методология, практика 2 изд., переработанное и доп. - М.: Финпресс, 2014.- 464 с. (Маркетинг и менеджмент в России и за рубежом)
  - Голубков Е.П. Управление конкурентоспособностью как концепция рыночного управления // Маркетинг в России и за рубежом - 2015 - № 2. - с. 34-37.
  - Грант, Роберт М. Современный стратегический анализ: учеб.для слушателей, обуч. по прогр. «Мастер делового администрирования» / Роберт Грант; [пер. с англ. И.И.Малковой, под ред. В.Н.Фунтова]. - 7-е изд. - СПб.: Питер, 2019. - 537 с.
  - Гуськов, Ю.В. Стратегический менеджмент: учебник / Ю.В. Гуськов. - М.: Альфа-М, 2019. - 192 с.
  - Деловой климат в строительстве в I квартале 2020 года. - М.: НИУ ВШЭ, 2020. - 16 с.
  - Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А.Т. Зуб. - М.: Юрайт, 2018. - 375 с.
  - Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак. - М.: Юрайт, 2018. - 507 с.
  - Ляско, А.К. Стратегический менеджмент. Современный учебник / А.К. Ляско. - М.: ИД Дело АНХ, 2018. - 488 с.
  - Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций: учебник / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 288 с.
  - Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: курс лекций / В.Д.Маркова, С.А.Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2019. - 287 с.
  - Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2019. - 320 с.
  - Медведев, Д.Л. Эффективный Черчилль: методы, которые использовал самый известный премьер в мировой истории / Д.Медведев. - М.: РИПОЛ КЛАССИК, 2019. - 574 с.
  - Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; [пер. с англ. О.И. Медведь]. - М.: Вильямс, 2019. - 672 с.

- Минцберг, Генри. Менеджмент: природа и структура организаций глазами гуру / Генри Минцберг; пер. с англ. О.И.Медведь. - М. : ЭКСМО, 2016. - 463 с.
- Нехланова, А.М. Стратегический менеджмент в АПК: учеб.пособие для студ., обуч. по направлению подгот. «Экономика и упр. на предприятии АПК» / А.М.Нехланова, М.Б.Туманова; Ассоц. «Агрообразование». - М.: КолосС, 2019. - 311 с.
- Никонова И.А. Проектный анализ и проектное финансирование / - М.: Альпина Паблишер, 2019. - 154 с.
- Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент.: учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. - М.: КноРус, 2019. - 496 с.
- Патсула, П. Бизнес-план за 30 дней. Пошаговое руководство по успешному бизнес-планированию и началу собственного дела / П.Патсула- М.: Эксмо, 2016. - 690 с.
- Пирс, II Д. Стратегический менеджмент / Д. Пирс II, Р. Робинсон; Пер. с англ. Е. Милютин. - СПб.: Питер, 2018. - 560 с.
- Прокофьев С.Е., Мурар В.И., Рашкеева И.В., Елесина М.В. Проектное финансирование: сущность и значение // Интернет-журнал «Наукovedение» 2014. № 6//Режим доступа:<http://naukovedenie.ru/PDF/02EVN614.pdf> (Дата обращения 20.12.2020).
- Рахманова, М.С. Инновационный стратегический анализ вуза на основании теории заинтересованных сторон: монография / М.С.Рахманова, К.С.Солодухин; Владивосток.гос. ун-т экономики и сервиса. - Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2019. - 213 с.
- Репина, Е.А. Основы менеджмента: учебное пособие / Е.А. Репина. - М.: Академцентр, 2018. - 240 с.
- Романов, Е.В. Стратегический менеджмент: учебник / Е.В. Романов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 160 с.
- Теория управления: учебник / [Ю. П. Алексеев и др.]; под общей редакцией: А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. - М.: Издательство РАГС, 2016. - 557 с.
- Томпсон-мл.,Артур,А, Стрикленд А., Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2018.
- Фокс, Д.Д.Как делать большие деньги в малом бизнесе / Д.Д. Фокс - М.: Альпина Паблишер, 2017.- 158с.
- Хисамутдинов С. Р., Шабанов Л. Б. Стратегический менеджмент: теория и практическое применение - М.: 2018. - 365с.
- Шестеренкин, Е. Малый бизнес с нуля. Хватит мечтать, пора действовать! / Е. Шестеренкин - СПб.:Питер,2019. - 160с.

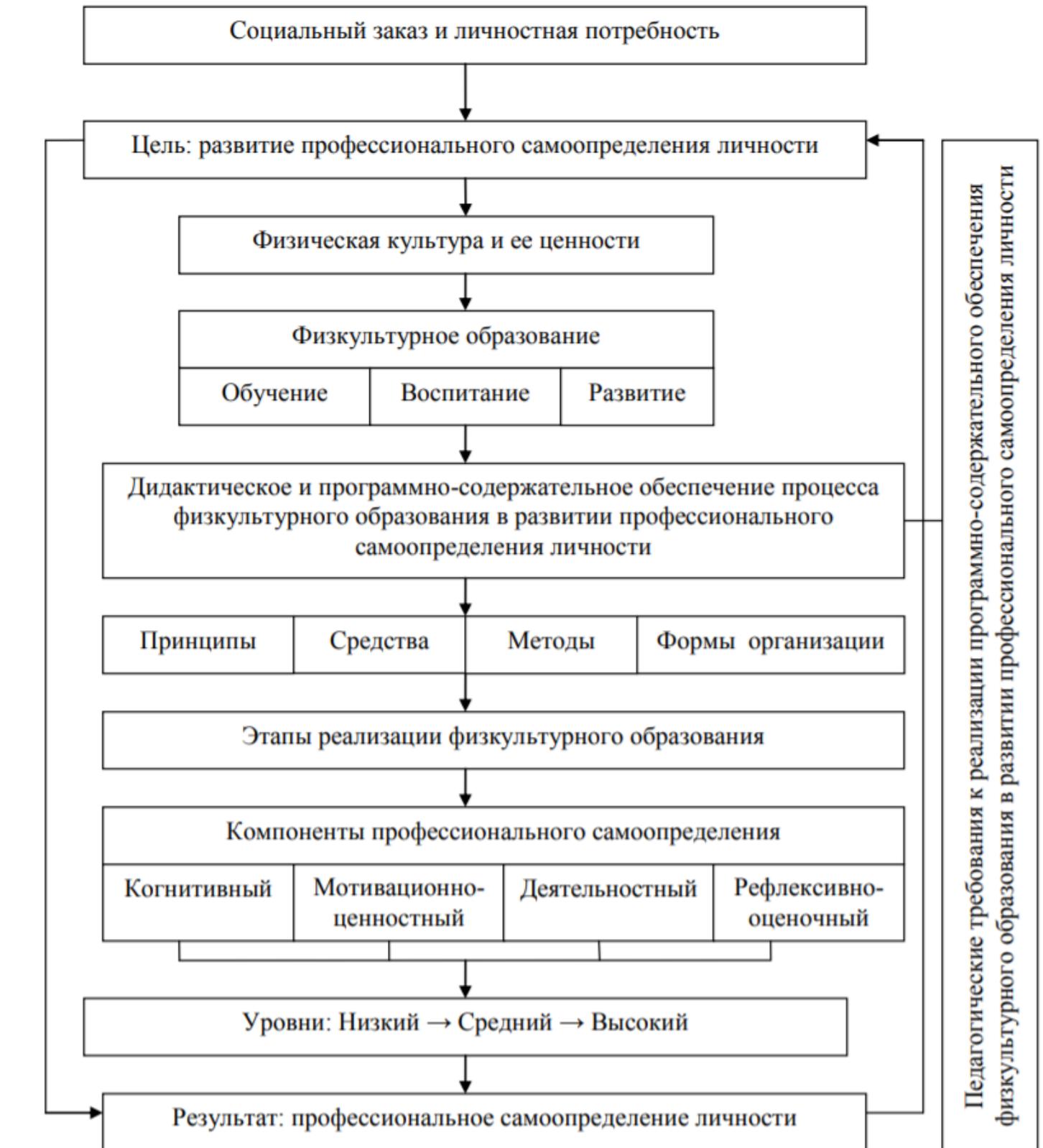
- Янкович В.С., Брагин А.А. Организационные изменения и развитие // Экономика недвижимости. – № 4. – 2016. – С. 41-47
- Шутова Т.Н. Физическая культура фитнес: учебное пособие / Т.Н. Шутова, Д.В. Выприков, О.В. Везеницын, И.М. Бодров, Г.С. Крылова, Д.А. Кокорев, А.Г. Буров, О.В. Мамонова, Д.М. Гаджиев. - Москва, 2017. – 132 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Принципы физкультурно-спортивного образования



Приложение 2. Схема модели физкультурного образования в развитии профессионального самоопределения



Приложение 3. Структура расходов областного бюджета по Министерству спорта Калининградской области на 2019 год

( в соответствии с Законом Калининградской области «Об областном бюджете на 2019 год и на плановый период 2020 и 2021 годов» от 04 декабря 2018 года № 229)

(тыс.рублей)

<b>Наименование кода</b>	<b>Мин Рз Пр ЦСР</b>	<b>ВР 2019 год</b>
Министерство спорта Калининградской области	125	837 234,06
Образование	125 07	32 067,50
Среднее профессиональное образование	125 07 04	32 067,50
Государственная программа Калининградской области «Развитие физической культуры и спорта»	125 07 04 0500000000	32 067,50
Подпрограмма «Развитие спорта высших достижений и системы подготовки спортивного резерва»	125 07 04 0530000000	32 067,50
Основное мероприятие «Обеспечение подготовки спортивного резерва для спортивных сборных команд»	125 07 04 053A100000	32 067,50

Субсидии на финансовое обеспечение государственного задания на предоставление государственных услуг по реализации профессиональных образовательных программ среднего профессионального образования с компонентом дополнительного образования физкультурно-спортивной направленности	125	07	04	053A110130	23 540,00
Предоставление субсидий бюджетным, автономным учреждениям и иным некоммерческим организациям	125	07	04	053A110130 600	23 540,00
Субсидии государственным учреждениям на материально-техническое обеспечение деятельности	125	07	04	053A169050	8 527,50
Предоставление субсидий бюджетным, автономным учреждениям и иным некоммерческим организациям	125	07	04	053A169050 600	8 527,50
Физическая культура и спорт	125	11			805 166,57
Физическая культура	125	11	01		159 137,28
Государственная программа Калининградской области «Социальная поддержка населения»	125	11	01	0300000000	484,70
Подпрограмма «Доступная среда»	125	11	01	0350000000	484,70

<p>Основное мероприятие «Реализация мероприятий по обеспечению доступности социально значимых организаций Калининградской области для инвалидов и других маломобильных групп населения (в том числе приобретение реабилитационного оборудования и оборудования для информирования инвалидов, транспортных средств, приспособленных для перевозки инвалидов) и по поддержке учреждений спортивной направленности»</p>	125	11	01	0357400000	484,70
<p>Субсидии государственным учреждениям на мероприятия государственной программы Российской Федерации «Доступная среда» на 2011 - 2020 годы (мероприятия по поддержке учреждений спортивной направленности по адаптивной физической культуре и спорту)</p>	125	11	01	03574R0277	484,70
<p>Предоставление субсидий бюджетным, автономным учреждениям и иным некоммерческим организациям</p>	125	11	01	03574R0277 600	484,70
<p>Государственная программа Калининградской области «Развитие физической культуры и спорта»</p>	125	11	01	0500000000	158 652,58
<p>Подпрограмма «Развитие спорта высших достижений и системы подготовки спортивного резерва»</p>	125	11	01	0530000000	158 652,58

Региональный проект «Спорт - норма жизни»	125	11	01	053P500000	9 501,50
Государственная поддержка спортивных организаций, осуществляющих подготовку спортивного резерва для сборных команд Российской Федерации	125	11	01	053P550810	5 545,10
Социальное обеспечение и иные выплаты населению	125	11	01	053P550810 300	1 500,00
Предоставление субсидий бюджетным, автономным учреждениям и иным некоммерческим организациям	125	11	01	053P550810 600	4 045,10
Субсидии на реализацию федеральной целевой программы «Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2016 - 2020 годы»	125	11	01	053P554950	3 956,40
Предоставление субсидий бюджетным, автономным учреждениям и иным некоммерческим организациям	125	11	01	053P554950 600	3 956,40
Основное мероприятие «Обеспечение подготовки спортивного резерва для спортивных сборных команд»	125	11	01	053A100000	149 151,08
Субсидии на финансовое обеспечение государственного задания на предоставление государственных услуг (выполнения работ) по спортивной подготовке	125	11	01	053A110120	148 371,08

Предоставление субсидий бюджетным, автономным учреждениям и иным некоммерческим организациям	125	11	01	053A110120	600 148 371,08
Субсидии государственным учреждениям на материально-техническое обеспечение деятельности	125	11	01	053A169050	780,00
Предоставление субсидий бюджетным, автономным учреждениям и иным некоммерческим организациям	125	11	01	053A169050	600 780,00
Массовый спорт	125	11	02		423 437,92
Государственная программа Калининградской области «Социальная поддержка населения»	125	11	02	0300000000	153,00
Подпрограмма «Развитие детского отдыха в Калининградской области, создание в детских оздоровительных лагерях условий для отдыха детей всех групп здоровья»	125	11	02	0340000000	153,00
Основное мероприятие «Организация отдыха и оздоровления детей в Калининградской области»	125	11	02	0347000000	153,00
Субсидии на финансовое обеспечение государственного задания на предоставление государственных услуг (выполнение работ) по организации отдыха и оздоровления детей в Калининградской области	125	11	02	0347010580	153,00

Предоставление субсидий бюджетным, автономным учреждениям и иным некоммерческим организациям	125	11	02	0347010580	600	153,00
Государственная программа Калининградской области «Развитие физической культуры и спорта»	125	11	02	0500000000		423 182,92
Подпрограмма «Развитие массовой физической культуры и спорта»	125	11	02	0510000000		77 165,72
Основное мероприятие «Содействие развитию массового спорта»	125	11	02	0519900000		31 116,52
Премии в области физической культуры и спорта	125	11	02	0519903060		265,52
Социальное обеспечение и иные выплаты населению	125	11	02	0519903060	300	265,52
Субсидии на финансовое обеспечение государственного задания на выполнение работ по проведению массовых физкультурных и спортивных мероприятий	125	11	02	0519910510		9 100,00
Предоставление субсидий бюджетным, автономным учреждениям и иным некоммерческим организациям	125	11	02	0519910510	600	9 100,00

Субсидии на финансовое обеспечение государственного задания на выполнение работ по проведению мероприятий среди лиц с ограниченными возможностями здоровья 125 11 02 0519910520 3 000,00

Предоставление субсидий бюджетным, автономным учреждениям и иным некоммерческим организациям 125 11 02 0519910520 600 3 000,00

Субсидии на финансовое обеспечение государственного задания на выполнение работ по пропаганде физической культуры и спорта 125 11 02 0519910540 1 745,00

Предоставление субсидий бюджетным, автономным учреждениям и иным некоммерческим организациям 125 11 02 0519910540 600 1 745,00

Субсидии на финансовое обеспечение государственного задания на выполнение работ по реализации Всероссийского физкультурно-спортивного комплекса «Готов к труду и обороне» (ГТО)» 125 11 02 0519910620 1 900,00

Предоставление субсидий бюджетным, автономным учреждениям и иным некоммерческим организациям 125 11 02 0519910620 600 1 900,00

Гранты в форме субсидий муниципальным организациям на мероприятия, направленные на развитие физической культуры по месту жительства граждан 125 11 02 0519967750 2 200,00

Предоставление субсидий бюджетным, автономным учреждениям и иным некоммерческим организациям	125	11	02	0519967750	600 2	200,00
Субсидии государственным учреждениям на закупку спортивно-развивающего оборудования	125	11	02	0519969126		12 906,00
Предоставление субсидий бюджетным, автономным учреждениям и иным некоммерческим организациям	125	11	02	0519969126	600 12	906,00
Региональный проект «Спорт - норма жизни»	125	11	02	051P500000		46 049,20
Субсидии государственным учреждениям на оснащение объектов спортивной инфраструктуры спортивно-технологическим оборудованием	125	11	02	051P552280		46 049,20
Предоставление субсидий бюджетным, автономным учреждениям и иным некоммерческим организациям	125	11	02	051P552280	600 46	049,20
Подпрограмма «Развитие инфраструктуры физической культуры и спорта»	125	11	02	0520000000		20 500,00
Основное мероприятие «Обеспечение подготовки спортивного резерва для спортивных сборных команд»	125	11	02	052A100000		20 500,00
Субсидии на капитальный ремонт спортивных объектов муниципальной собственности	125	11	02	052A171160		20 500,00

Межбюджетные трансферты	125	11	02	052A171160	500	20	500,00
Подпрограмма «Развитие спорта высших достижений и системы подготовки спортивного резерва»	125	11	02	0530000000			167 910,00
Основное мероприятие «Обеспечение подготовки спортивного резерва для спортивных сборных команд»	125	11	02	053A100000			167 910,00
Субсидии на финансовое обеспечение государственного задания на выполнение работ по обеспечению доступа к объектам спорта	125	11	02	053A110150			82 010,00
Предоставление субсидий бюджетным, автономным учреждениям и иным некоммерческим организациям	125	11	02	053A110150	600	82	010,00
Субсидии на финансовое обеспечение государственного задания на выполнение работ по организации и проведению официальных спортивных мероприятий	125	11	02	053A110220			55 200,00
Предоставление субсидий бюджетным, автономным учреждениям и иным некоммерческим организациям	125	11	02	053A110220	600	55	200,00
Субсидии государственным учреждениям на материально-техническое обеспечение деятельности	125	11	02	053A169050			30 700,00

Предоставление субсидий бюджетным, автономным учреждениям и иным некоммерческим организациям	125	11	02	053A169050	600	30	700,00
Подпрограмма «Развитие футбола»	125	11	02	0540000000			157 607,20
Региональный проект «Спорт - норма жизни»	125	11	02	054P500000			10 027,20
Субсидии на реализацию федеральной целевой программы «Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2016 - 2020 годы»	125	11	02	054P554950			10 027,20
Предоставление субсидий бюджетным, автономным учреждениям и иным некоммерческим организациям	125	11	02	054P554950	600	10	027,20
Основное мероприятие «Обеспечение подготовки спортивного резерва для спортивных сборных команд»	125	11	02	054A100000			147 580,00
Реализация комплекса мероприятий, связанных с эффективным использованием тренировочных площадок после проведения чемпионата мира по футболу 2018 года в Российской Федерации	125	11	02	054A154260			79 360,00
Межбюджетные трансферты	125	11	02	054A154260	500	33	110,00

Предоставление субсидий бюджетным, автономным учреждениям и иным некоммерческим организациям 125 11 02 054A154260 600 46 250,00

Гранты в форме субсидий муниципальным физкультурно-спортивным организациям на мероприятия, направленные на развитие детского футбола 125 11 02 054A167080 600,00

Предоставление субсидий бюджетным, автономным учреждениям и иным некоммерческим организациям 125 11 02 054A167080 600 600,00

Субсидии автономной некоммерческой организации «Центр подготовки молодых футболистов «ФК «Балтика» на развитие молодежного футбола 125 11 02 054A168110 21 120,00

Предоставление субсидий бюджетным, автономным учреждениям и иным некоммерческим организациям 125 11 02 054A168110 600 21 120,00

Субсидии автономной некоммерческой организации «Центр подготовки молодых футболистов» ФК «Балтика» на содержание государственных объектов спортивной инфраструктуры Калининградской области 125 11 02 054A168150 46 500,00

Предоставление субсидий бюджетным, автономным учреждениям и иным некоммерческим организациям 125 11 02 054A168150 600 46 500,00

Государственная программа Калининградской области «Безопасность»	125	11 02	0700000000	102,00
Отдельные мероприятия государственной программы	125	11 02	07L0000000	102,00
Основное мероприятие «Комплексные меры по профилактике наркомании, лечению и реабилитации наркопотребителей»	125	11 02	07LE300000	102,00
Гранты в форме субсидий некоммерческим организациям по итогам проведения конкурса на лучшую организацию спортивно-массовой работы среди детей и подростков по месту жительства и обучения	125	11 02	07LE367320	102,00
Предоставление субсидий бюджетным, автономным учреждениям и иным некоммерческим организациям	125	11 02	07LE367320 600	102,00
Спорт высших достижений	125	11 03		191 936,36
Государственная программа Калининградской области «Развитие физической культуры и спорта»	125	11 03	0500000000	191 936,36
Подпрограмма «Развитие спорта высших достижений и системы подготовки спортивного резерва»	125	11 03	0530000000	191 936,36
Основное мероприятие «Содействие развитию спорта высших достижений»	125	11 03	053A200000	191 936,36

Субсидии на финансовое обеспечение государственного задания на выполнение работ по подготовке спортивных сборных команд	125	11	03	053A210170	18 036,36
Предоставление субсидий бюджетным, автономным учреждениям и иным некоммерческим организациям	125	11	03	053A210170 600	18 036,36
Субсидия физкультурно-спортивным организациям на финансовое обеспечение расходов по формированию и подготовке команды для участия в Футбольной национальной лиге	125	11	03	053A264040	168 800,00
Иные бюджетные ассигнования	125	11	03	053A264040 800	168 800,00
Стипендии ведущим спортсменам в соответствии с Законом Калининградской области от 02.07.2012 г. № 135 «О мерах дополнительного материального обеспечения ведущих спортсменов Калининградской области и их тренеров»	125	11	03	053A2П1351	5 100,00
Социальное обеспечение и иные выплаты населению	125	11	03	053A2П1351 300	5 100,00
Другие вопросы в области физической культуры и спорта	125	11	05		30 655,00
Государственная программа Калининградской области «Развитие физической культуры и спорта»	125	11	05	0500000000	30 655,00

Подпрограмма «Развитие спорта высших достижений и системы подготовки спортивного резерва»	125	11	05	0530000000	13 500,00
Основное мероприятие «Содействие развитию спорта высших достижений»	125	11	05	053A200000	13 500,00
Субсидии на финансовое обеспечение государственного задания на выполнение работ по ведению бухгалтерского учета и формированию отчетности бюджетных и автономных учреждений	125	11	05	053A210160	13 500,00
Предоставление субсидий бюджетным, автономным учреждениям и иным некоммерческим организациям	125	11	05	053A210160 600	13 500,00
Отдельные мероприятия государственной программы	125	11	05	05L0000000	17 155,00
Основное мероприятие «Финансовое обеспечение исполнительного органа государственной власти Калининградской области»	125	11	05	05LAA00000	17 155,00
Расходы на обеспечение функций государственных органов	125	11	05	05LAA00190	17 155,00
Расходы на выплаты персоналу в целях обеспечения выполнения функций государственными (муниципальными) органами, казенными учреждениями, органами управления государственными внебюджетными фондами	125	11	05	05LAA00190 100	15 924,08

Закупка товаров, работ и услуг для  
обеспечения государственных  
(муниципальных) нужд

125 11 05 05LAA00190 200 1 230,92