

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Логистика и экономика торговли»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ А.Б. Левина

\_\_\_\_\_ 201\_ г.

Анализ и управление коммерческой деятельностью торгового предприятия ООО  
«Ламбис» в условиях конкуренции

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ–38.03.06.2017.316.ПЗ ВКР

Руководитель,  
доцент, к.э.н.

\_\_\_\_\_ С.В. Калентеев

\_\_\_\_\_ 2017г.

Автор работы

Студент группы ЭУ-561

\_\_\_\_\_ П.А. Привалов

\_\_\_\_\_ 2017 г.

Нормоконтролер, ст. преподаватель

\_\_\_\_\_ Ю.С. Якунина

\_\_\_\_\_ 2017г.

## АННОТАЦИЯ

ПРИВАЛОВ П.А. Анализ и управление коммерческой деятельностью торгового предприятия в условиях конкуренции. – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-561, 2017. – 90с., 13 рис., 25 табл., библиогр. список – 45 наим.

В выпускной квалификационной работе на тему «Анализ и управление коммерческой деятельностью торгового предприятия в условиях конкуренции» первый раздел посвящён исследованию теоритических аспектов и понятийного аппарата коммерческой деятельности торгового предприятия розничной торговли в условиях конкуренции.

Во втором разделе работы проведена общая и экономическая характеристика исследуемого объекта предприятия розничной торговли ООО «Ламбис», анализ его конкурентной среды, определены основные проблемы коммерческой деятельности.

В третьем разделе выпускной квалификационной работы разработаны мероприятия, направленные на повышение эффективности коммерческой деятельности ООО «Ламбис» и укрепление его конкурентоспособности.

В заключении подведены итоги работы и сделаны соответствующие выводы.

Результаты выпускной квалификационной работы имеют практическую значимость, которая может быть использована в работе ООО «Ламбис».

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ И ВЕДЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ .....	8
1.1. Экономическая сущность и содержание коммерческой деятельности торгового предприятия.....	8
1.2. Основные направления коммерческой деятельности торгового предприятия в условиях конкуренции .....	14
1.3. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли и методы её оценки: отечественный и зарубежный подход.....	21
2. АНАЛИЗ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ЛАМБИС».....	37
2.1. Общая характеристика предприятия.....	37
2.2. Анализ коммерческой деятельности предприятия .....	50
2.3. Анализ конкурентной среды предприятия.....	59
3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «ЛАМБИС» В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНЦИИ.....	66
3.1. Концепция совершенствования управления коммерческой деятельности предприятия.....	66
3.2. Экономическая эффективность предложенных мероприятий .....	72
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	80
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	83
ПРИЛОЖЕНИЕ А Процедура организации функционирования процесса управления коммерческой деятельностью.....	88
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Предварительные данные для оценки конкурентоспособности товаров, организации и её конкурентов (типовая форма).....	89

## ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях развития рыночных отношений все большее значение в хозяйственной деятельности предприятий занимает коммерческая деятельность. В текущий момент почти невозможно назвать отрасль экономики или предприятие, которые не занимались бы коммерцией. Характерной особенностью ведения коммерческой деятельности в настоящее время является ее несистемность и спонтанность.

Коммерческая деятельность как функция любого хозяйствующего субъекта экономики является наиболее важной, т.к. обеспечивает не только спрос на продукцию, устойчивые хозяйственные связи с партнерами, но и основные экономические показатели хозяйственной деятельности.

Коммерческая деятельность торговых организаций охватывает фактически все направления их деятельности и, в частности, вопросы изучения спроса населения и рынка сбыта товаров, выявления и изучения источников поступления и поставщиков товаров, организации рациональных хозяйственных связей с поставщиками, включая разработку и представление им заявок и заказов на товары, заключения договоров на поставку товаров, организации учета и контроля за выполнением поставщиками договорных обязательств.

От эффективности коммерческой деятельности зависит основной результат деятельности предприятия в целом – его финансовая устойчивость, рентабельность, максимальное удовлетворение требований потребителей. Всё это дает возможность рассматривать коммерческую деятельность в качестве одного из ряда основных конкурентных преимуществ предприятий.

Следовательно, стратегической задачей любого предприятия является совершенствование коммерческой деятельности, рассматриваемое в качестве инструмента повышения конкурентоспособности.

На конкурентоспособность предприятия оказывает влияние множество факторов, без учета и анализа которых оно может потерять конкурентные

позиции в отрасли. По этой причине в процессе коммерческой деятельности важным условием является её изучение, регулярный анализ эффективности и проектирование механизмов совершенствования коммерческой деятельности.

Исходя из вышеизложенного, целью выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по повышению эффективности коммерческой деятельности торгового предприятия в условиях конкурентной среды.

Для достижения поставленной цели в работе решается ряд следующих задач:

- обобщение теоретических аспектов организации и ведения коммерческой деятельности;
- анализ коммерческой деятельности торгового предприятия;
- анализ конкурентной среды предприятия розничной торговли;
- разработка рекомендаций для повышения эффективности коммерческой деятельности торгового предприятия.

Объект работы – коммерческое предприятие ООО «Ламбис».

Предмет работы – коммерческая деятельность предприятия в условиях конкуренции.

Цель работы, её задачи, объект и предмет определили её структуру.

Выпускная квалификационная работа состоит из следующих структурных элементов:

- введение отражает актуальность выбранной темы работы, даёт её общую характеристику основных структурных элементов работы;
- первый раздел носит теоретический характер и обобщает теоретические аспекты организации и ведения коммерческой деятельности, раскрывает сущность коммерческой деятельности как систему отношений, рассматривает особенности работы торгового предприятия в условиях конкуренции;
- второй раздел является аналитическим и рассматривает деятельность предприятия розничной торговли ООО «Ламбис» в условиях конкурентной среды, даётся его общая характеристика, анализируются результаты финансово-экономической и коммерческой деятельности в динамике за 3 года (за 2014-2016

годы), анализируется конкурентная среда предприятия; проводится итоговый SWOT-анализ деятельности ООО «Ламбис»;

– третий раздел имеет рекомендательный характер и рассматривает пути совершенствования коммерческой деятельности ООО «Ламбис» в условиях конкуренции.

– в заключении подведены итоги работы и сделаны соответствующие выводы.

Методами исследования данной выпускной квалификационной работы являются: теоретический анализ, наблюдение, анкетирование, анализ документации, БКГ-анализ, SWOT-анализ.

Список используемых источников содержит 40 наименований и отражает массив литературы используемый для работы над темой ВКР.

Методологическую базу работы составили учебники отечественных и зарубежных авторов по общим вопросам коммерции и предпринимательства, теоретическим основам товароведения, общим вопросам менеджмента и управления коммерческого предприятия и т.д., аналитические статьи периодических изданий, справочная информация с официальных сайтов Интернета, Устав предприятия, бухгалтерская финансовая отчетность предприятия за 2014-2016 годы, и прочая внутренняя документация коммерческого предприятия.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ И ВЕДЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

## 1.1 Экономическая сущность и содержание коммерческой деятельности торгового предприятия

Коммерческую деятельность необходимо рассматривать как вид предпринимательской деятельности.

Слово «коммерция» происходит от латинского *commercium* – торговля. Следовательно, эти слова используются как синонимы, а понятие «коммерческая деятельность» в узком смысле трактуется как деятельность, связанная с торговлей, куплей-продажей товаров.

В соответствии со ст. 2 Гражданского кодекса Российской Федерации (ГК РФ) предпринимательской является самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от использования имущества, а так же продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в качестве предпринимателей в установленном законом порядке [1].

Таким образом, апеллируя положениями гражданского законодательства, любая законная деятельность, направленная на получение прибыли, является коммерческой.

На практике, под коммерческой деятельностью, обычно считают разновидностью предпринимательства, которое осуществляется в сфере обращения товаров и услуг.

По сравнению с торговлей, коммерческая деятельность в экономическом аспекте является более широким понятием и представляет собой обширную сферу деятельности предприятий, которая направлена на организацию процессов купли-продажи товаров. В основе торговли обязательно лежит коммерческая деятельность, но не все ее виды относятся только к торговле.

Из этого следует, что коммерческая работа в сфере товарного обращения понятие намного более широкое, нежели простая купля-продажа товара. Для совершения акта купли-продажи, специалист обязан узнать спрос населения и изучить рынок сбыта товаров, наладить с покупателями и поставщиками хозяйственные связи, организовать перевозку товаров, а также провести работу по рекламе и информации с целью по продажи или сбыта товара.

Таким образом, можно констатировать, что коммерческая деятельность представляет собой систему отношений, которая направлена на организацию актов купли-продажи с целью получения прибыли, минимизации издержек и удовлетворения потребностей покупателей.

Посредством торговли обеспечивается обращение товаров, т.е. их движение из сферы производства в сферу потребления. Поэтому коммерческая деятельность в торговле включает в себя следующее:

- выявление поставщиков товаров и установление с ними хозяйственных связей;
- изучение спроса и определение потребностей в товарах;
- организацию розничной продажи товара;
- организацию оптовой продажи товара;
- формирование ассортимента и управление товарными запасами;
- рекламную-информационную деятельность;
- оказание торговых услуг.

Отсюда следует, что коммерческая деятельность в торговле является совокупностью последовательных выполняемых торгово-организационных операций, которые происходят в процессе купли-продажи товаров и момент оказания торговых услуг с целью получения прибыли.

Если рассматривать коммерческую деятельность с системной точки зрения, то можно сказать, что коммерческая деятельность представляет из себя большую подсистему в системе управления организацией, в которую включено:



- цели управления (по уровню формирования, значимости, времени действия, системе оценки, области применения);
- объекты управления (структурные подразделения организации; основные управленческие процессы коммерческой деятельности; межличностные отношения, которые складываются при выполнении коммерческих процессов);
- субъекты управления (руководитель организации; руководитель коммерческой службы; руководители структурных звеньев, подразделений);
- методы управления (стратегическое планирование; ценообразование; экономическое и социальное стимулирование коммерческих работников);
- средства управления (системный анализ, информационное обеспечение, административно-правовое регулирование, имитационное моделирование) [18].

Успех коммерческой деятельности торговых организаций в основном зависит от состояния их материально-технической базы, ассортимента реализуемого товара а так же перечня оказываемых услуг, уровня конкуренции на рынке и множества других факторов.

В роли основных объектов коммерческой деятельности в торговле выступают товары и услуги, которые подлежат купле-продаже или обмену в сфере товарного обращения.

Предметом коммерческой деятельности является купля-продажа товара.

Основными участниками коммерческой деятельности являются не только предпринимательские структуры, но и потребители. Этот факт основан на том, что для любого предпринимателя главным фактором при заключении сделки является доход (экономическая выгода), а для потребителя выгодой является нужный ему товар или услуга, если это в наибольшей степени удовлетворяет его потребности (потребительские интересы). Исходя из всего выше сказанного, можно констатировать что, важнейшим субъектом деловых отношений между поставщиками товара и розничным звеном является именно потребитель (рисунок 1.1).

Исходя из рисунка 1.1, совокупность задач коммерческой деятельности субъектов потребительского рынка можно рассматривать через удовлетворение потребностей населения. Потребитель, при реализации своих интересов, оказывает решающее влияние на поведение предпринимателей на рынке при заключении сделок, выборе сегмента рынка, организации сбыта и продажи товара, формировании ассортиментной, ценовой политики [10].



Рисунок 1.1 – Комплекс задач коммерческой деятельности на рынке товаров и услуг [10]

Многие авторы [10,16,27,28] выделяют следующие основные виды коммерческой деятельности:

- организационно-коммерческая;

- товароведно-экспертная;
- маркетинговая;
- торгово-экономическая;
- аналитическая;
- торгово-закупочная;
- внешнеторговая.

Также можно выделить разновидности коммерческой деятельности.

В первую очередь это закупка товара с целью его дальнейшей перепродажи в которую включаются следующие основные операции:

- планирование закупок;
- организация приобретения товара и транспортировка его на предприятие;
- регулирование размеров материальных запасов.

Во вторую очередь идет продажа товара или услуг. Функцию продажи исполняет специальная служба предприятия, которая решает ряд следующих операций:

- формирование партий отгрузки;
- продвижение товара на рынок;
- поиск клиентов;
- оформление отношений с покупателями (клиентами).

В современных условиях эффективность процесса продажи товаров и услуг во многом зависят от рационального использования маркетинга и логистики.

В третью очередь, это торгово-посредническая деятельность на потребительском рынке, то есть розничная и оптовая торговля. Участие посредников в товародвижении – это необходимое условие, так как обеспечивает более широкий доступ потребителей к товару.

Таким образом, коммерческая деятельность является необходимым условием обеспечения конечных потребителей товарами и услугами в сфере товарного обращения и связана с выполнением следующих операций:

- у изготовителей – подготовка товара к отправке, его документальное оформление, отпуск и отгрузка;

- на складах посредников – приемка товара, хранение, формирование комплектных партий, отгрузка;

- в магазинах – приемка товара по количеству и качеству, хранение, размещение и выкладка товара в магазине на прилавках, продажа товара конечным покупателям.

- предложение торгового предприятия отражает специфику торговой деятельности. Продуктом торгового предприятия является торговая услуга.

Торговая услуга – особая форма продукта, которая представляет собой организацию и выполнение торговых функций розничным торговым предприятием. Спецификой торговой услуги является соединение ассортимента товара и услуг, которые оказываются по его продаже. Торговому предприятию нужно не просто удовлетворять потребности покупателей предлагая им соответствующий товарный ассортимент, но и делать этот процесс наиболее легким и приятным для покупателей.

Торговая услуга, как продукт, относительно сложна. Она включает в себя следующее: услугу по формированию товарного ассортимента, максимально приближенного к запросам конечных покупателей; возможность ознакомления с этим ассортиментом, выбор и приобретение необходимого товара; а также дополнительные услуги, которые связаны с процессом продажи товара. Для облегчения восприятия торговой услуги применяют концепцию «уровней продукта». Восприятие торговой услуги по четырем уровням позволяет выделить четыре группы основных факторов конкурентоспособности и их оценочные параметры.

Основная – приносит основную выгоду покупателям. В розничном торговом предприятии в качестве торговой услуги выступает собственно торговая услуга (закупка, доставка, приемка, хранение, предпродажная подготовка, размещение,

предложение товара покупателю, расчет за покупку и отпуск товара), а также предлагаемый магазином ассортимент товара.

Реальная – отражает минимальный набор ожиданий потенциальных покупателей магазина. В роли реальной торговой услуги выступают форма торгового обслуживания и сам процесс продажи товаров. Основными показателями, характеризующими процесс продажи товара, признают удобство ознакомления с товаром и время, затраченное на основные операции процесса продажи (расчет, оформление и отпуск товара).

Дополнительная торговая услуга – предложение продавца сверх того, что ожидает покупатель, или сверх того, что для него обыденно. Кроме услуги торговли, непосредственно связанной с самим процессом купли-продажи товара, магазины обычно оказывают своим покупателям достаточно широкий спектр дополнительных услуг. Они являются органичным сопровождением, дополнением и/или продолжением процесса продажи товара.

Торговая услуга в расширенном понимании показывает все те выгоды, которые получает покупатель, приобретая товары в данном торговом предприятии. Она включает не только товарный ассортимент и услуги по его приобретению, но и условия приобретения товара. К показателям, характеризующим условия приобретения товаров, необходимо отнести: доступность торговой услуги, планировку торговых помещений, общую атмосферу магазина и культуру обслуживания.

## 1.2. Основные направления коммерческой деятельности торгового предприятия в условиях конкуренции

Эффективность управления коммерческой деятельностью во многом зависит от формирования и реализации на практике взаимосвязей в организации. Современная модель управления должна быть направлена на обеспечение процедур разработки, принятия и реализации коммерческих решений. Процесс

управления коммерческой деятельностью можно представить в виде двух взаимосвязанных блоков в соответствии с рисунком А1 приведённым в приложении А.

Представленная процедура показывает только общее положение построения и ведения коммерческой деятельности, детальное содержание надо разрабатывать и внедрять конкретно к каждому конкретному предприятию. Адаптация и совершенствование системы управления коммерческими операциями предопределяется самой организацией и последовательно развивается в процессе управления.

В современной экономической литературе нет четкого представления о структуре и содержании коммерческой деятельности. Проанализировав различные подходы к определению сущности, можно выделить десять основных аспектов, характеризующих данный процесс (рисунок 1.2).

Реализация коммерческой деятельности происходит в процессе продвижения товарной продукции на торговый рынок. В зависимости от специфики деятельности торгового предприятия один или несколько из представленных аспектов могут быть исключены либо видоизменены в зависимости от особенностей работы торговой организации.

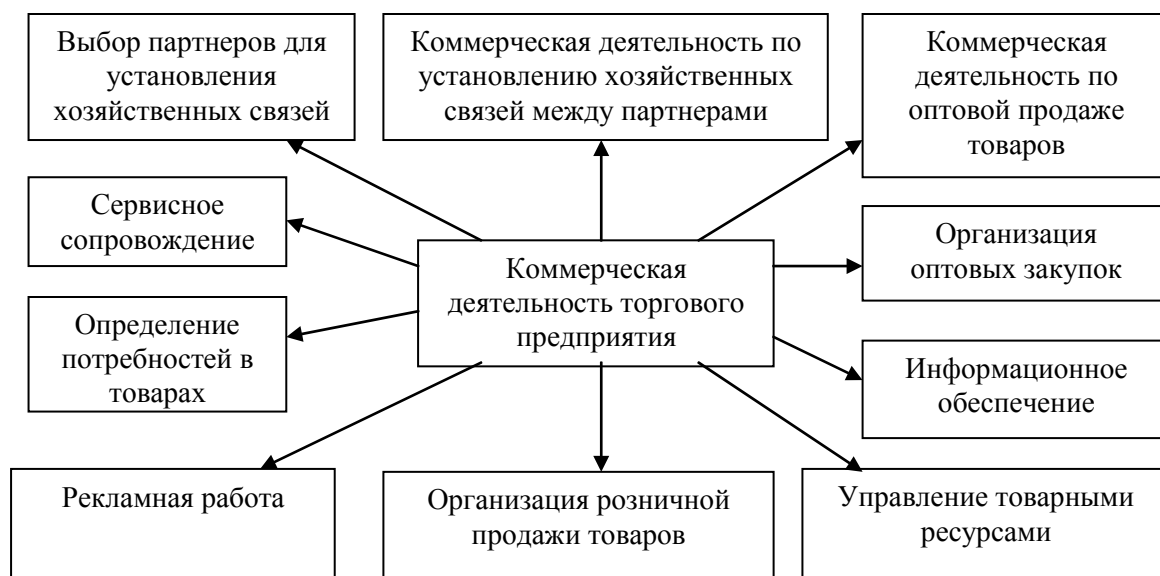


Рисунок 1.2 – Характеристики структуры и содержания коммерческой деятельности [28]

В своих работах автор Никитина Т.И. выделяет следующие основные направления коммерческой деятельности, характерные для предприятий торговли:

- создание хозяйственных связей и организация договорной работы на торговом предприятии;
- закупочная деятельность;
- коммерческая работа по продаже товаров;
- разработка ассортиментной политики и управление запасами торговой фирмы;
- рекламный менеджмент и маркетинг.

Коммерческую деятельность, осуществляемую организациями торговли, можно условно разделить на несколько этапов. Такими этапами являются:

- сбор и анализ информации о конъюнктуре рынка;
- определение потребности в товарах;
- выбор поставщиков товаров;
- установление хозяйственных связей с поставщиками;
- коммерческая деятельность по оптовой продаже товаров;
- коммерческая деятельность по розничной продаже товаров;
- формирование ассортимента товаров;
- управление товарными запасами;
- рекламно-информационная деятельность;
- оказание торговых услуг.

На каждом из перечисленных этапов выполняются определенные коммерческие операции (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Операции, выполняемые на различных этапах коммерческой деятельности [24]

Этап коммерческой деятельности	Выполняемые операции
Сбор и анализ информации о конъюнктуре рынка	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сбор информации о спросе населения;</li> <li>2. Сбор информации о товарном предложении;</li> <li>3. Сбор информации о производителях и поставщиках товаров;</li> <li>4. Анализ полученной информации;</li> </ol>
Определение потребности в товарах	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Расчет предполагаемого объема реализации товаров;</li> <li>2. Обоснование структуры ассортимента закупаемых товаров;</li> </ol>
Выбор поставщиков товаров	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Посещение выставок и ярмарок;</li> <li>2. Изучение рекламных материалов, в том числе размещенных в специализированных изданиях;</li> <li>3. Оценка результатов работы с поставщиками;</li> <li>4. Отбор наиболее выгодных поставщиков;</li> </ol>
Установление хозяйственных связей с поставщиками	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработка проекта договора купли-продажи (поставки);</li> <li>2. Согласование условий договора;</li> <li>3. Заключение договора и контроль его исполнения;</li> </ol>
Коммерческая деятельность по оптовой продаже товаров	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выбор оптовых покупателей;</li> <li>2. Заключение договоров с оптовыми покупателями;</li> <li>3. Выбор методов оптовой продажи товаров;</li> <li>4. Документально оформление операций по отпуску товаров;</li> <li>5. Контроль над исполнением договорных обязательств;</li> <li>6. Организация товароснабжения розничной торговой сети;</li> </ol>
Коммерческая деятельность по розничной продаже товаров	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выбор форм торгового обслуживания и продажи товаров;</li> <li>2. Применение различных методов стимулирования продаж товаров;</li> <li>3. Организация расчетов с покупателями;</li> </ol>
Формирование ассортимента товаров	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обеспечение необходимой широты и полноты ассортимента;</li> <li>2. Обоснование ассортимента товаров в зависимости от изменения спроса на них;</li> <li>3. Разработка ассортиментных предпочтений товаров и контроль над их выполнением;</li> <li>4. Воздействие на производителей товаров с целью обновления и совершенствования выпускаемых ими товаров;</li> </ol>
Управление товарными запасами	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определение величины товарных запасов, необходимых для бесперебойного снабжения ими покупателей;</li> <li>2. Поддержание товарных запасов на должном уровне;</li> <li>3. Принятие мер по ускорению оборачиваемости товарных запасов;</li> </ol>
Рекламно-информационная деятельность	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выбор средств рекламы;</li> <li>2. Разработка и проведение рекламной кампании;</li> <li>3. Оценка эффективности проведенных рекламных мероприятий;</li> </ol>
Оказание торговых услуг	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отбор услуг, пользующихся спросом у оптовых и конечных покупателей;</li> <li>2. Оказание посреднических консультативных и других услуг оптовой торговли;</li> <li>3. Оказание услуг покупателям магазинами.</li> </ol>

Для получения такой информации нужен сбор сведений как о самом товаре, так и его производителях.



Необходимо также владеть информацией о социальных, экономических, демографических и прочих факторах, определяющих спрос на товары, и о покупательной способности населения. Вместе с этим нужно иметь достоверную информацию о возможностях предполагаемых конкурентов – это позволит принять верные управленческие решения и занять соответствующую нишу на рынке.

Полученная информация позволяет определить возможный объем реализации товаров на рынке, обосновать ассортимент необходимых товаров, т.е. рассчитать потребность в них.

Кроме того, информация о состоянии рынка способствует установлению рациональных хозяйственных связей. Для этого необходимо изучать потенциальных поставщиков и выбирать тех из них, которые окажутся наиболее выгодными в конкретных условиях. При этом необходимо учитывать вопросы размещения поставщиков, ассортимент и качество предлагаемых ими товаров, условия поставок, цены и т.д.

На данном этапе коммерческой деятельности заключаются договоры с поставщиками товаров. Необходимо тщательно согласовать все условия будущего договора: правильно составленный договор позволит не только учесть интересы партнеров, но и избежать в будущем разногласий, связанных с недостаточной проработкой отдельных его положений.

После подписания договор становится обязательным для сторон. Соответственно торговые предприятия и организации должны осуществлять постоянный контроль над исполнением условий договора.

Вслед за операциями по оптовым закупкам товаров совершается целый ряд технологических операций, связанных с поступлением товаров, разгрузкой транспортных средств, приемкой товаров по количеству и качеству, их хранением, фасовкой и т. д. Перечисленные операции выполняются как в оптовом, так и в розничном звеньях торговли. Наряду с технологическими в этих звеньях продолжается осуществление коммерческих операций.

Коммерческая деятельность на предприятиях торговли в качестве следующих этапов включает в себя:

- формирование ассортимента товаров;
- управление товарными запасами;
- рекламно-информационную работу;
- коммерческую деятельность по продаже товаров;
- оказание услуг покупателям.

Существенное направление совершенствования управления коммерческой деятельностью заключается в правильном выборе объектов коммерческой деятельности. Этому во многом помогает маркетинговое исследование рынка, которое позволяет по результатам системного исследования дать количественную оценку спроса на объекты коммерческой деятельности, выяснить возможности удовлетворения этого спроса, сопоставить между собой спрос и предложение. Проведение этой работы позволяет предприятию разработать стратегию, которая может быть нацелена как на перспективу, так и на более близкие сроки.

Формирование ассортимента товаров подразумевает создание такого ассортимента, который максимально соответствовал бы спросу оптовых покупателей. С учетом их требований следует постоянно обновлять ассортимент товаров, находящихся на складах. Для решения этой задачи коммерческие службы торговых предприятий должны активно участвовать в формировании ассортиментной политики товаропроизводителей.

Управление товарными запасами в торговле заключается в их нормировании, оперативном учете и контроле над их состоянием. Поддержание товарных запасов на минимально необходимом уровне способствует бесперебойному обеспечению товарами покупателей и ускоряет оборачиваемость товаров, позволяя снизить затраты на их хранение.

На этапе продажи товара немаловажную роль играет реклама товара. Правильно организованная, имеющая в своей основе достоверную информацию и

своевременно проведенная рекламная кампания способствуют увеличению спроса на те или иные товары, и увеличивают их реализацию.

Одним из ключевых этапов коммерческой деятельности является оптовая продажа товара. На этом этапе осуществляется поиск покупателей товара, в роли которых, обычно, выступают магазины, мелкорозничные торговые предприятия и др. Потом выполняется работа по согласованию условий и заключению договора, в соответствии с которым будет осуществляться продажа товара. Эффективная работа оптового предприятия на данном этапе невозможна без организации контроля над выполнением условий договора.

Существенное место в коммерческой деятельности оптового звена занимают операции по оказанию услуг. Оптовые торговые предприятия предлагают своим партнерам услуги, выполнение которых в розничной торговле невозможно или затруднено. Например, они могут оказывать посреднические (поиск поставщиков товара), рекламные (проведение в розничной торговой сети рекламных кампаний, выставок-продаж с участием товаропроизводителей и др.), информационные (сбор и анализ информации о конъюнктуре рынка, проведение маркетинговых исследований и т. д.), консультативные (ознакомление работников розничных предприятий с новыми товарами, правилами их эксплуатации и т. д.) и другие услуги.

Роль торговых услуг особенно важна при наличии конкуренции: оптовые покупатели заинтересованы в обращении к тому продавцу, который вместе с качественными товарами может предложить и набор услуг, которые наиболее отвечают их требованиям.

Как уже говорилось, коммерческие операции на предприятиях розничной торговли имеют свою специфику. В первую очередь это связано с тем, что потребителем товаров и услуг здесь является население.

Таким образом именно требования и запросы населения становятся решающими при формировании ассортимента на предприятиях розничной торговли. Из услуг, которые может оказать торговое предприятие, отбираются

только те услуги, которые пользуются спросом покупателей. Интересы покупателей так же учитываются и при выборе метода продажи товаров.

Следует отметить, что, осуществляя коммерческую деятельность, предприятия розничной торговли могут в определенной степени формировать потребности населения. С этой целью покупателям предлагаются новые товары и те из них, которые встретят одобрение потребителей, включаются в ассортимент розничного предприятия.

При управлении товарными запасами исходят в первую очередь из того, что на розничных торговых предприятиях они хранятся в значительно меньших объемах и менее продолжительные сроки.

### 1.3. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли и методы её оценки: отечественный и зарубежный подход

Основной целью хозяйствующих субъектов в рыночной экономике является обеспечение конкурентоспособности товаров или оказываемых услуг, так как финансовое благополучие организации следует за конкурентоспособностью выпускаемой продукции, как тень за человеком.

Конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке [24].

Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию по сравнению с аналогичными объектами на данном рынке.

Высокая конкурентоспособность предприятия обуславливается наличием следующих трех признаков:

- потребители довольны и готовы купить повторно продукцию этой фирмы (потребители возвращаются, а товары нет);
- общество, акционеры, партнеры не имеют претензий к фирме;

– работники гордятся своим участием в деятельности фирмы, а посторонние считают за честь трудиться в этой компании.

Конкурентоспособность торгового предприятия, как и любого другого, является интегральной характеристикой. Обычно выделяют следующие ее составляющие:

- конкурентоспособность предложения на рынке;
- конкурентоспособность ресурсов предприятия;
- конкурентоспособность отдельных видов деятельности, например, маркетинга, менеджмента.

Для создания конкурентных преимуществ необходимо проводить периодическую диагностику конкурентоспособности по всем этим составляющим с учетом перспектив изменения рыночной ситуации. В практическом плане наибольший интерес представляет оценка конкурентоспособности предложения, поскольку коррекция предложения – относительно более дешевое и быстрореализуемое мероприятие.

Для расчета и анализа конкурентоспособности товаров, организации (предприятия) и ее конкурентов исходные данные целесообразно собирать по форме, представленной в таблице Б.1 приложение Б.

Говоря об оценке конкурентоспособности услуг розничной торговли следует выделить следующие особенности:

- объектом оценки конкурентоспособности услуг является деятельность фирмы;
- оценивается в первую очередь качество процесса обслуживания, методология оценки результата услуги в вещной форме (качества выполненной работы) принципиально не отличается от оценки качества товара;
- качество услуги должно соответствовать прежде всего требованиям клиента, так как именно он контактирует с исполнителем и потребляет услугу;

– использование временной характеристики как критерия конкурентоспособности услуги. Она включает сроки выполнения работы, время обслуживания и является для многих клиентов определяющей;

– применение специфических видов стандартов. Необходимость регламентации требований к качеству обслуживания обусловила принятие стандартов на предприятие и стандартов на персонал. Эти стандарты определяют качество обслуживания: первый характеризует условия обслуживания, связанные с материально-технической базой предприятия; второй характеризует культуру обслуживания, поскольку она целиком зависит от человеческого фактора.

Оценке конкурентоспособности предприятий розничной торговли в последнее время посвящено довольно много публикаций. Так, в статье Н.Н. Павловой [26] предлагается достаточно простая методика оценки конкурентоспособности торгового предприятия, основанная на выявлении степени удовлетворенности покупателей магазином. Несомненно, конкурентоспособность предприятия розничной торговли в конечном счете определяют покупатели. Из ряда магазинов они, как правило, выбирают тот, который в наибольшей степени удовлетворяет их потребности при наименьших затратах. В то же время оценка конкурентоспособности предприятия предполагает его сравнение с предприятиями-конкурентами. Методикой Н.Н. Павловой это не предусматривается. Представляется, что степень удовлетворенности покупателей магазином позволяет лишь косвенно судить об уровне конкурентоспособности торгового предприятия.

Другие авторы проводят сравнение торговых предприятий между собой по совокупности оценочных показателей. К примеру, Б.Е. Мильберг приводит шесть наиболее важных, по его мнению, факторов, которые влияют на выбор покупателем магазина бытовой техники: парковка, месторасположение, ассортимент, цены, интерьер, обслуживание. Наряду с этим О.В. Чкалова и Е.А. Семенычева [37] рассматривают девять факторов привлекательности торговых предприятий: уровень цен, широта ассортимента, качество предлагаемых товаров,

культура обслуживания, удобство размещения относительно других объектов, расположение относительно наличия транспортных сообщений, режим работы, интерьер магазина, посещаемость потребителями.

Более подробное обоснование параметров оценки конкурентоспособности торгового предприятия дано И.М. Лифицом, который предлагает обобщающий показатель качества торговой услуги рассчитывать на основе четырех комплексных показателей: качества реализуемых товаров, рациональности ассортимента, культуры обслуживания, условий обслуживания. Его методика базируется на расчете интегрального показателя конкурентоспособности торговой услуги. Обобщающий показатель качества услуги сравниваемых торговых предприятий сопоставляется с относительной стоимостью товаров. Однако денежные средства, потраченные покупателем на оплату товаров, не дают полного представления обо всех затратах покупателя, связанных с приобретением торговой услуги.

Методика, разработанная И.Ш. Дзахмишевой [11], также основана на расчете интегрального показателя конкурентоспособности услуги розничного торгового предприятия. Этот расчет предлагается делать применительно к отдельной товарной группе. Однако такое упрощение представляется неверным, поскольку покупатели при оценке торгового предприятия опираются не на отдельные товарные группы, а на весь сформированный торговым предприятием товарный ассортимент.

Другие авторы для оценки конкурентоспособности услуги рекомендуют воспользоваться нижеизложенными методами, при этом не затрагивается проблема определения перечня оценочных показателей:

Определение конкурентоспособности по списку главных оценочных показателей. При этом разрабатывают список показателей, затем выставляют балльные оценки показателей по определенной шкале и суммируют эти оценки. Наибольшая сумма баллов будет соответствовать наиболее конкурентоспособной услуге.

Определение конкурентоспособности с применением ранжирования показателей и их балльных оценок по степени значимости. Этот метод более корректный, по сравнению с первым. Коэффициент значимости показателя определяется экспертами одновременно с выставлением баллов.

Оценка конкурентоспособности с помощью методов инженерного прогнозирования. Осуществляется в несколько этапов.

На первом этапе формулируются требования потребителя к услуге и определяется перечень оцениваемых показателей.

На втором этапе происходит ранжирование показателей по степени значимости для потребителей. Для получения достоверных результатов в качестве экспертов необходимо привлекать целевых потребителей.

На третьем этапе выбранные показатели оцениваются отдельно по каждой из услуг (группе услуг), оказываемой каждым из основных конкурентов.

На четвертом этапе выбирается «эталон» в качестве базы для сравнения. Им может служить набор показателей по любой из сравниваемых услуг и предприятий, например, показатели конкурентоспособности услуг предприятия, выполняющего оценку.

На пятом этапе осуществляется последовательное сравнение каждого из показателей конкурентов с аналогичным «эталонным» показателем. Итогом таких сравнений являются индексы отдельных показателей конкурентоспособности, показывающие, насколько каждый из показателей отличается от такого же показателя конкурентов. Индексы являются безразмерной величиной и могут быть больше или меньше единицы.

На шестом этапе определяется обобщающий (интегральный) индекс конкурентоспособности.

Наибольший индекс будет соответствовать наиболее конкурентоспособному объекту. Следует помнить, что индекс конкурентоспособности не может использоваться в качестве абсолютного значения.



Таким образом, анализ публикаций об оценке конкурентоспособности предприятия розничной торговли показывает, что в большинстве случаев методики, предлагаемые разными авторами, не всегда достаточно обоснованы и эффективны, а оценочные показатели конкурентоспособности зачастую дублируют друг друга, либо способы их выбора не предлагаются.

Наиболее обоснованной, представляется методика, разработанная С.В. Виноградовой [7] и Н.В. Маркиной. В основе оценки конкурентоспособности торгового предприятия предлагается учитывать два фактора:

- основные свойства конкурентоспособности;
- специфику продукта торгового предприятия.

Основными свойствами конкурентоспособности являются относительность и динамический характер. Обычно потребители выбирают те товары и услуги, которые представляют для них наибольшую ценность, поэтому для того, чтобы привлечь и удержать покупателя, предприятию розничной торговли необходимо предоставить ему большую ценность по сравнению с конкурентами.

Вопросы оценки конкурентоспособности приобретают особую актуальность, когда ее высокий уровень дает возможность укрепления своих конкурентных позиций и имиджа на рынке.

Маркетинговые подходы к оценке конкурентоспособности, в отличие от финансово-экономических, в большей степени оперируют качественной информацией. При этом общий подход к оценке конкурентоспособности заключается в выборе перечня характеристик и оценке этих характеристик для предприятия и его основных конкурентов.

М. Портер [30] подробно анализирует различные подходы к объяснению причин конкурентоспособности отдельных фирм, а также национальной экономики страны. Он приходит к выводу, что конкурентное преимущество фирм, как на внутреннем, так и на мировом рынке во многом зависит от факторов, сформировавшихся в стране базирования фирмы. Рассматривая такие факторы, как наличие рабочей силы, обилие природных ресурсов, протекционистская

политика правительства и отношение к отечественным фирмам, различия в практике управления фирмами др., М.В. Портер приходит к выводу, что ни один из них, им взятый в отдельности, не позволяет достаточно убедительно ответить на вопрос, что же именно определяет успех или неуспех фирмы в конкуренции [30].

Отвечая на этот вопрос, он исходит из основополагающего принципа - конкурентоспособность отражает продуктивность использования ресурса. Принцип справедлив как на уровне отдельной фирмы, так и на уровне экономики страны в целом. Исходя из него, можно утверждать, что для обеспечения конкурентоспособности фирмы должны постоянно заботиться о наиболее полном эффективном использовании имеющихся в их распоряжении, а также приобретаемых для будущего производства всех видов ресурсов.

С Портером и, прежде всего, с его подходом к определению конкурентоспособности предприятия на основе «ромбов» спорит Р.А. Фатхутдинов [43]. Он предлагает свою методологию создания и реализации конкурентных преимуществ на основе теории ценностей, где главное внимание уделяется персоналу. Для него конкурентоспособность - решение тех и других задач одновременно:

- стратегических или тактических;
- технических, экономических, организационных, психологических, природно-климатических и т.п.;
- наследственных или искусственных (приобретенных);
- реализуемых на одной стадии жизненного цикла объекта или на нескольких и т.д.

Е.П. Голубков [8] предлагает для оценки конкурентоспособности организации использовать 16 факторов результативности деятельности, а именно: имидж, качество продуктов, мощность производственной базы, уровень диверсификации видов бизнеса, концепция продукта, суммарная рыночная доля главных видов бизнеса, мощность научно-исследовательской и конструкторской базы и др.,

которые он детализирует и дополняет за счет факторов конкурентоспособности продукции и эффективности маркетинговой деятельности.

Рассматривая конкурентоспособность как свойство продукции, ее количественной характеристикой являются различные показатели конкурентоспособности. Основной, наиболее распространенный показатель конкурентоспособности – это интегральный показатель качества, который был предложен сотрудниками ВНИИ стандартизации в 1970-х годах, а затем стандартизован.

Интегральный показатель (I) качества продукции представляет собой отношение суммарного полезного эффекта от использования продукции по назначению ( $P_э$ ) к суммарным затратам на ее создание ( $Z_п$ ) и эксплуатацию ( $Z_э$ ):

$$I = \frac{P_э}{Z_п}, \quad (1)$$

где I – интегральный показатель;

$P_э$  – полезный эффект;

$Z_п$  – суммарные затраты;

$Z_э$  – эксплуатация.

Интегральному показателю в работе придается более широкий смысл, понимая под ним относительную характеристику, которая определяется отношением комплексного показателя качества U, отражающего полезность продукции, к цене потребления  $C_Σ$ , складывающейся из продажной цены и затрат потребителя при эксплуатации:

$$I = \frac{U}{C_Σ}, \quad (2)$$

где I – интегральный показатель;

U – показатель качества полезности продукции;

$C_Σ$  – цена потребления.

Именно таким сравнением руководствуется рядовой потребитель, выбирая необходимый ему товар из набора товаров-аналогов. Ссоотношением

качество/цена широко оперируют потребительские организации в нашей стране и за рубежом, определяя рейтинг товаров, исходя из их конкурентоспособности.

Уровень конкурентоспособности продукции – это относительная количественная характеристика способности продукции удовлетворять требования конкретного рынка по сравнению с продукцией конкурентов.

Уровень конкурентоспособности (К) определяется по следующей формуле:

$$K = \frac{I_0}{I_a}, \quad (3)$$

где К – конкурентоспособность;

$I_0$  – интегральный показатель оцениваемой продукции;

$I_a$  – интегральный показатель продукции-аналога.

Если  $K > 1$ , то оцениваемая продукция превосходит продукцию-аналог.

Существует множество методов расчета конкурентоспособности организации. Вот некоторые из них.

SWOT-анализ – это база и основа, обязательный предварительный этап при составлении стратегического или маркетингового плана для компании любого уровня. Выявляет сильные и слабые стороны, а также угрозы и возможности организации.

Технология применения SWOT-анализа [44]:

- 1) составление списка сильных и слабых сторон;
- 2) составление списка опасностей и возможностей;
- 3) установления связи между различными элементами списков;
- 4) позиционирование разных вариантов.

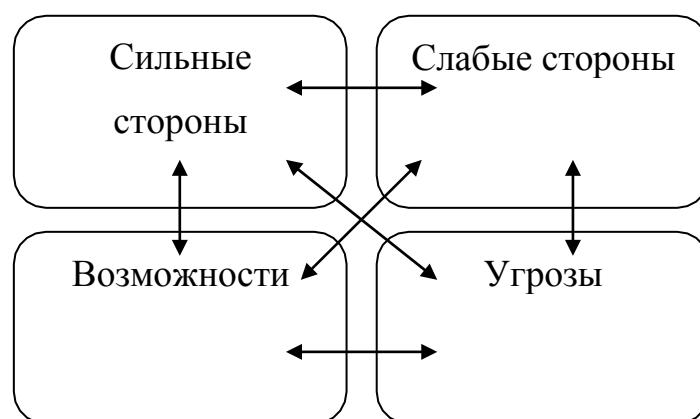


Рисунок 1.3 – SWOT-анализ

Достаточно простой метод, который может применить любой человек, имеющий представление о деятельности компании и о рынке. Но из-за такой простоты можно прийти к поспешным и неправильным выводам. Следовательно, необходимо подходить к данному анализу серьезно.

Оценка конкурентоспособности предприятия по методу 4Р.

Методика оценки конкурентоспособности организации по методу «4Р» основана на сравнительном анализе организации и предприятий-конкурентов по факторам: продукт, цена, продвижение на рынке и каналы сбыта. «4Р» образуются по заглавным буквам названия этих факторов на английском языке. Всем позициям конкурентоспособности ставится балльная оценка, например, от 1 до 5 баллов. Недостатком данного метода является то, что оценка факторов конкурентоспособности проводится экспертами [34].

Оценка конкурентоспособности Ж.Ж. Ламбена.

Метод основан на сравнительной оценке конкурентоспособности компаний, действующих на товарном рынке, представленном в приложении 2. Конкурентоспособность оценивается по 6 критериям (позициям) по 5 балльной шкале.

Рейтинговая оценка конкурентоспособности предприятия.

Методика рейтинговой оценки конкурентоспособности предприятия – установление иерархии компаний на основе сравнения их достижений в финансовой и других областях. Порядок определения рейтинговой оценки.

1. Получение исходной информации по всем сравниваемым предприятиям.

2. Исходная информация представляется в виде матрицы, в которой по строкам вписываются значения показателей ( $i = 1, 2, \dots, n$ ), а по столбцам – сравниваемые предприятия ( $j = 1, 2, \dots, m$ ).

3. Исходные показатели нужно соотнести с соответствующими показателями предприятия-конкурента (лучшего в отрасли, эталонного предприятия) по формуле:

$$x_{ij} = \frac{a_{ij}}{a_{ij \max}}, \quad (4)$$

где  $x_{ij}$  – относительные показатели хозяйственной деятельности предприятия.

4. Для анализируемого предприятия определяется значение рейтинговой оценки на конец временного периода по формуле:

$$R_j = \sqrt[n]{X_1 + X_2 + \dots + X_n}, \quad (5)$$

где  $R_j$  – рейтинговая оценка  $j$ -го предприятия;

$X_1, X_2, \dots, X_n$  – относительные показатели  $j$ -того анализируемого предприятия.

5. Предприятия-конкуренты ранжируются в порядке убывания рейтинговой оценки. Наибольший рейтинг имеет предприятие с максимальным значением сравнительной оценки, рассчитанной по формуле выше.

Рейтинговые методики могут учитывать не только материальные активы, но и нематериальные активы (репутация руководства, организационные способности и др.), например: общее качество руководства, качество продукции или услуг, финансовая стабильность, степень социальной ответственности и др.

Оценка сильных и слабых сторон потенциала конкурентоспособности предприятия.

Методика позиционирования сильных и слабых сторон потенциала конкурентоспособности предприятия предусматривает составление таблицы, в которой по вертикали указываются сравниваемые характеристики (цена, качество товара, организация сбыта и др.), их относительная значимость (важность) и количественные значения; по горизонтали – подлежащие сравнению конкуренты и их характеристики. Оценка получается путем перемножения количественного значения характеристики на ее важность. Если просуммировать количественные значения сравниваемых характеристик, получим общую взвешенную оценку конкурентной силы компании и конкурентов:

$$K = \sum_{i=1}^n a_i E_i, \quad (6)$$

где  $K$  – интегральный показатель конкурентной силы;

$n$  – число оцениваемых характеристик;

$a_i$  – важность  $i$ -й характеристики.

$$\sum_{i=1}^n a_i = 1; E_i \quad (7)$$

где  $E_i$  – экспертная оценка  $i$ -й характеристики.

Матричная оценка конкурентоспособности предприятия.

Матричная методика оценки конкурентоспособности была предложена Бостонской консалтинговой группой, применима для оценки конкурентоспособности товаров, «стратегических единиц бизнеса» – сбытовой деятельности, отдельных компаний, отраслей. Матрица «Скорость рынка – рыночная доля» – матрица БКГ – инструмент анализа стратегических хозяйственных единиц, хозяйственного и продуктового портфелей организации, представлена на рисунке 1.4.

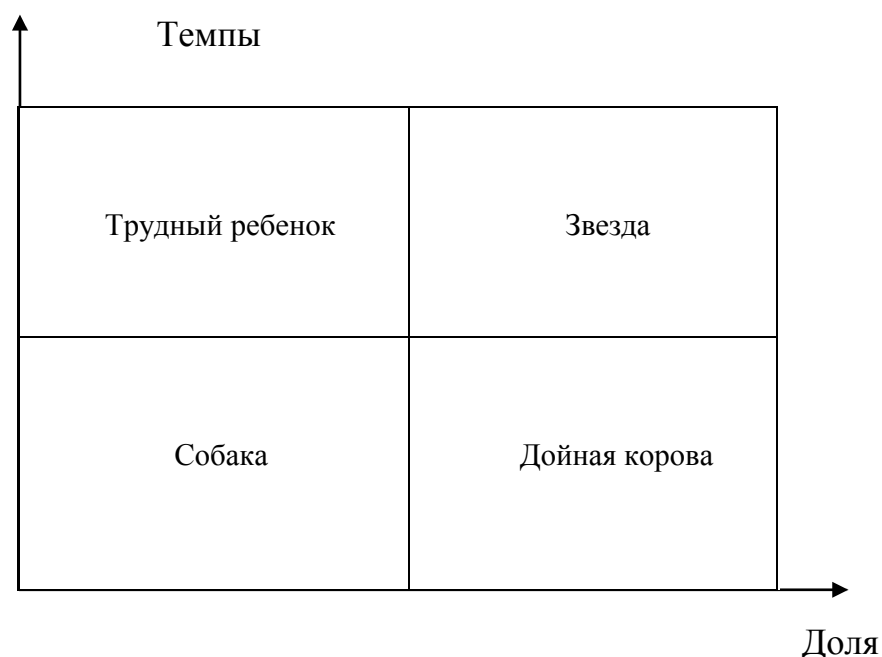


Рисунок 1.4 – Матрица БКГ

Метод оценки Grandars.ru.

Авторы данного сайта рекомендуют оценку конкурентоспособности предприятия проводить на основе оценки конкурентоспособности продукции, рыночной доли, степени износа основных фондов, инновационной активности [38].

Конкурентоспособность предприятия оценивается по формуле:

$$K_r = \sum \Phi b_i \times a_i \quad , \quad (8)$$

где  $K$  – интегральный показатель конкурентности предприятия;

$\Phi b_i$  – средняя балльная оценка по каждому фактору конкурентоспособности предприятия общим числом  $n$ ;

$a_i$  – весомость каждого фактора в интегральной оценке конкурентоспособности предприятия.

Баллы для оценки конкурентоспособности продукции представлены в таблице 1.2.

Весомость показателей качества продукции и его цены выражается соотношением 2 : 1 или в долях значимости 0,67 : 0,33 ( $2 = 1 > 0$ ).



Таблица 1.2 – Баллы для оценки показателей конкурентоспособности продукции

Показатель	Характеристика показателя и соответствующее количество баллов		
	Низкий уровень	Средний уровень	Высокий уровень
1. Качество продукции	0	1	2
2. Цена продукции	2	1	0

Рыночная доля предприятия определяется по формуле:

$$K_p = \frac{ОП}{ООПР}, \quad (9)$$

где  $K$  – интегральный показатель рыночной доли;

ОП – объем продаж основных видов продукции предприятия;

ООПР – общий объем продаж данной продукции на рынке региона.

Коэффициент износа характеризует потенциал предприятия в перспективе и является одним из обобщающих показателей, характеризующих состояние основных фондов, и показывает, в какой степени находящиеся в эксплуатации основные фонды изношены, т.е. какая часть их стоимости уже перенесена на изготовленные изделия, определяется по формуле:

$$K_v = \frac{И_{о.ф}}{ОФ_{п.ст}} \cdot 100\%, \quad (10)$$

где  $K$  – коэффициент износа;

$И_{о.ф}$  – степень износа основных фондов;

$ОФ_{п.ст}$  – первоначальная стоимость основных фондов.

Наглядным способом представления результатов проведенного сопоставления деятельности конкурентов является многоугольник конкурентоспособности. Критерии сравнения могут быть следующие: себестоимость производства; рыночная цена; финансовые возможности; качество товара; организация продаж; организация дистрибуции; посредники; сервис; другие факторы.

Оценка возможностей фирмы позволяет построить многоугольник конкурентоспособности, представлен на рисунке 1.4.

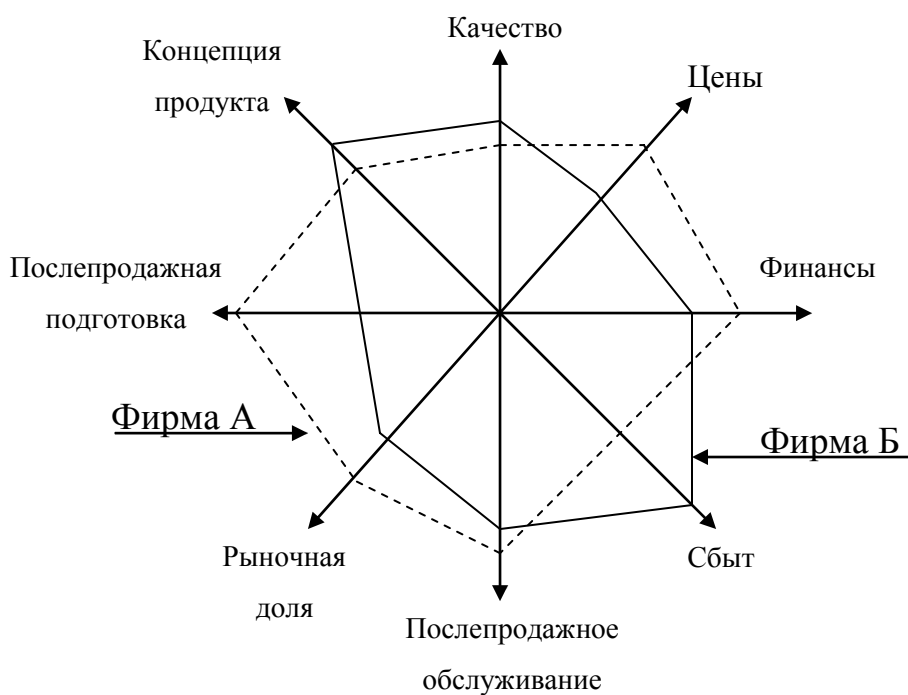


Рисунок 1.4 – Многоугольник конкурентоспособности

Недостатком такого подхода является отсутствие прогнозной информации относительно того, в какой мере та или иная фирма-конкурент в состоянии улучшить свою деятельность.

По результатам исследований, проведенных по рассмотренным направлениям изучения конкурентоспособности, проводится сравнительный анализ уровня отдельных атрибутов (параметров), достигнутого фирмами – конкурентами. На основе анализа полученных оценок выявляются сильные и слабые стороны конкурентной борьбы по всем изученным направлениям конкурентоспособности. Далее разрабатываются мероприятия по закреплению сильных сторон и ликвидации слабых мест.

Вывод по первому разделу – таким образом, продавцу товаров для принятия управленческих решений по реализации, наряду с результатами маркетинговых исследований, необходимы расчетные данные количественной оценки ее конкурентоспособности. Для этого используются такие методы как: интегральный показатель качества, SWOT-анализ, 4P, оценка конкурентоспособности Ж.Ж. Ламбена, рейтинговая оценка конкурентоспособности предприятия, оценка

сильных и слабых сторон, потенциала конкурентоспособности предприятия, матрица БКГ, метод оценки Grandars.ru, многоугольник конкурентоспособности. Используя данные методы, выявляются проблемы конкурентоспособности по многим направлениям. На основе данных проблем, разрабатываются необходимые мероприятия по повышению конкурентоспособности как любого предприятия, так и любого продукта.

## 2. АНАЛИЗ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ЛАМБИС»

### 2.1. Общая характеристика предприятия

ООО «Ламбис» образовано в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации в виде общества с ограниченной ответственностью в 2012 году. Общество является юридическим лицом, осуществляет свою деятельность в соответствии с Конституцией РФ, действующим законодательством Российской Федерации, Уставом и локальными нормативными актами Общества.

Юридический адрес предприятия: г. Челябинск, ул. Островского д. 36, офис 96.

Целью деятельности Общества является хозяйственная деятельность, направленная на увеличение прибыли для удовлетворения интересов участников Общества при наилучшем удовлетворении потребности населения и широком насыщении рынка товарами народного потребления.

Основные виды деятельности ООО «Ламбис»:

1. Торгово-закупочная, оптовая, розничная торговля товарами сувенирной продукции;
2. Посредническая деятельность;
3. Организация, выставок-продаж, ярмарок;
4. Другие виды деятельности, не запрещающие действующим законодательством РФ.

Главный принцип работы торговой организации - индивидуальный подход к каждому клиенту, гибкая система скидок, быстрое и качественное обслуживание.

ООО «Ламбис» является юридическим лицом, имеет личный баланс, круглую печать со своим наименованием, штампы, бланки, имеет возможность формировать дочерние общества с правами юридического лица, а также филиалы и представительства.

Общество является владельцем своего имущества и имеет возможность реализовывать полномочия владельца для осуществления целей и задач, предусмотренных Уставом в соответствии с назначением имущества. Общество отвечает согласно своим обязательствам всем своим имуществом.

По виду товарной специализации данный магазин следует отнести к магазинам со специальным ассортиментом (специализированный магазин).

График работы магазина:

Понедельник-воскресенье – с 10.00 до 19.30.

График работы руководства и персонала:

У директора график работы свободный. Бухгалтер работает по схеме аутсорсинга и приходит несколько раз в месяц. График работы продавцов-консультантов 2 через 2, на смену выходят сразу 2 продавца, что облегчает работу и позволяет обслуживать сразу несколько покупателей.

Руководство предприятием осуществляется на основе его Устава. Организационная структура представляет собой совокупность подразделений и должностей, связанных отношениями и подчинением. При создании структуры управления менеджер должен в максимально возможной степени учесть специфику деятельности предприятия и особенности его взаимодействия с внешней средой. Организационная структура управления ООО «Ламбис» является линейной и представлена на рисунке 2.1.

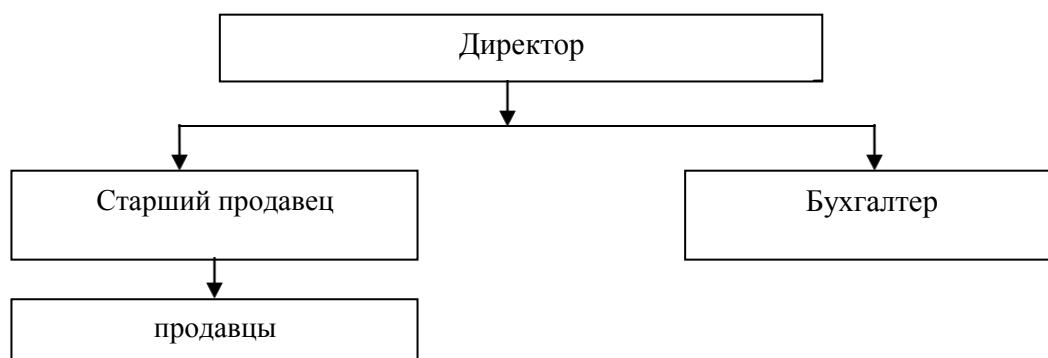


Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «Ламбис»

К достоинствам данной организационной структуры относится:

1. В организации присутствует единоначалие, то есть руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всех процессов, в то же время эта структура проста и экономична;

2. Более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников;

3. Возможность привлечения консультантов и экспертов.

Непосредственное управление ООО «Ламбис» осуществляет директор. В подчинении директору находятся продавцы и бухгалтер. В магазине «Ламбис» работают 7 человек, а именно: директор, бухгалтер, старший продавец и 4 продавца-консультанта. У каждого работника предприятия есть свои должностные обязанности (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Должностные обязанности работников

Должность	Обязанность
Директор	В обязанности директора входят: 1. Разработка стратегии и тактики фирмы, маркетинговые исследования, 2. Получение необходимых лицензий, 3. Управленческие функции, 4. Поиск поставщиков, организация работы в рамках, определяемых законодательством, договором; распоряжение в обусловленных рамках имуществом; решение кадровых вопросов; стимулирование сотрудников.
Старший продавец / менеджер	1. Работает непосредственно с коллективом магазина, следит за ассортиментом и качеством продукции, заказами товара, регулирует поставки товара.
Продавцы-консультанты	1. Непосредственная работа с клиентами 2. Обслуживание покупателей в соответствии с технологиями продаж; 3. Оказание консультационной помощи покупателям относительно свойств, характеристик товаров, правил их использования, пред- и постпродажного обслуживания, ухода; 4. Прием и обмен товаров;
Бухгалтер	1. Расчет налогов, заработной платы; 2. Ведет отчет о прибылях и убытках.

Как видно из таблицы 2.1, основную ответственность за осуществление бизнес-процессов по продаже товаров несет сам директор предприятия, он отвечает за закупку продукции и сам контролирует ее реализацию. На директора возложены обязанности по поиску поставщиков и формированию клиентской базы, а также он проводит переговоры и заключает договора. Если на первом этапе деятельности торговой организации усилий одного человека по данным направлениям было достаточно, то на данный момент стоит рассмотреть вопрос о внедрении должности менеджера по продажам, который возьмет на себя блок по формированию клиентской базы, переговоры с потенциальными клиентами и подписание договоров. Это позволит директору более тщательно анализировать предложения от поставщиков, находить более выгодные варианты сотрудничества, что позволит не только уменьшить нагрузку на него. Исполнительские функции в рассматриваемых бизнес-процессах, таких как закупка, хранение и реализации продукции со склада, также возложены на директора. Контроль за оперативным и качественным выполнением обеспечивающих функций несет только директор. На него же возложена ответственность за организацию административно-хозяйственного обеспечения деятельности ООО «Ламбис».

Таким образом, можно констатировать, что функциональные обязанности на предприятии распределены не равномерно. Для более рационального распределения функционала в ООО «Ламбис» необходимо ввести должность менеджера по продажам, который возьмет на себя блок работы по формированию клиентской базы, переговоры с потенциальными клиентами и подписание договоров.

Размеры торговой и общей площади служат базой для расчета основных технико-технологических показателей, характеризующих эффективность использования торговой площади магазина – коэффициенте торговой площади.

Рассчитаем площадь оборудования салона для демонстрации товаров.

Для размещения товаров в зале магазина предприятием использованы стеклянные витрины и шкафы (таблица 2.2). Выложенные на них образцы товаров снабжены ярлыками с указанием названия изделия цены, артикула, а также наименования предприятия-изготовителя.

Таблица 2.2 – Площадь каждого элемента оборудования, который используется для демонстрации товаров

Название оборудования	Количество шт	Высота м2	Глубина м2	Площадь м2
Витрины	6	1	0,5	3
Шкафы	3 (по 3 полки в каждом)	0,8	0,5	4,8

Коэффициент торговой площади показывает, какую часть площади торгового зала используют для установки оборудования под размещение рабочего запаса товара. Расчет коэффициента торговой площади высчитывают по формуле:

$$K_{\text{торг}} = \frac{S_{\text{торг}} * 100\%}{S_{\text{общ}}}, \quad (11)$$

где  $S_{\text{торг}}$  – торговая площадь магазина, м<sup>2</sup>;

$S_{\text{об}}$  – общая площадь магазина, м<sup>2</sup>.

$$K_{\text{торг}} = \frac{7,8 * 100\%}{32} = 0,24.$$

Оптимальным уровнем коэффициента торговой площади для магазинов самообслуживания считается его значение в пределах 0,27-0,32, что позволяет обеспечить рациональную организацию торгово-технологического процесса магазина.

Таким образом, исходя из проведенного анализа, можно сделать вывод, что торговая площадь в ООО «Ламбис» используется не рационально.

Рассмотрим основные экономические показатели деятельности ООО «Ламбис» за 2014-2016 годы (таблица 2.3).



На протяжении рассматриваемого периода прибыль от реализации товаров в 2016 году по сравнению с 2015 годом увеличилась на 358 тыс. руб. или на 10,5 %. Себестоимость проданных товаров ООО «Ламбис» в 2014 году составила 37655 тыс. руб., в 2015 году – 39656 тыс. руб., в 2016 году – 39370 тыс. руб., то есть, наблюдается увеличение себестоимости на 2001 тыс. руб. или 5,31% в 2015 году по сравнению с 2014 годом и сокращение на 286 тыс. руб. или 0,72% в 2016 году по сравнению с 2015 годом.

Таблица 2.3 – Основные экономические показатели деятельности ООО «Ламбис» за 2014-2016 годы

Наименование показателя	2014 год	2015 год	2016 год	Отклонение	
				Абс. +,- (2015 к 2014 году)	Темп прироста,% (2016 год к 2015 году)
Объем реализации товаров, тыс. руб.	40544	43046	43118	+ 72	0,16
Численность персонала, чел.	8	7	7	0	0
Фонд заработной платы персонала, тыс. руб.	7410	8049,6	8736	686,4	8,5
Себестоимость проданных товаров, тыс. руб.	37655	39656	3937	-286	0,72
Прибыль от реализации товаров, тыс. руб.	2889	3390	3748	+358	10,5
Рентабельность деятельности, %	7,67	8,54	9,51	+0,97	11,3
Рентабельность продаж, %	7,13	7,88	8,69	+0,81	10,3
Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	13815	14113	14700,5	+587,5	4,16
Фондоотдача, тыс. руб.	2,93	3,05	2,93	-0,12	3,93

Динамика основных экономических показателей ООО «Ламбис» за 2014-2016 годы представлена на рисунке 2.2.

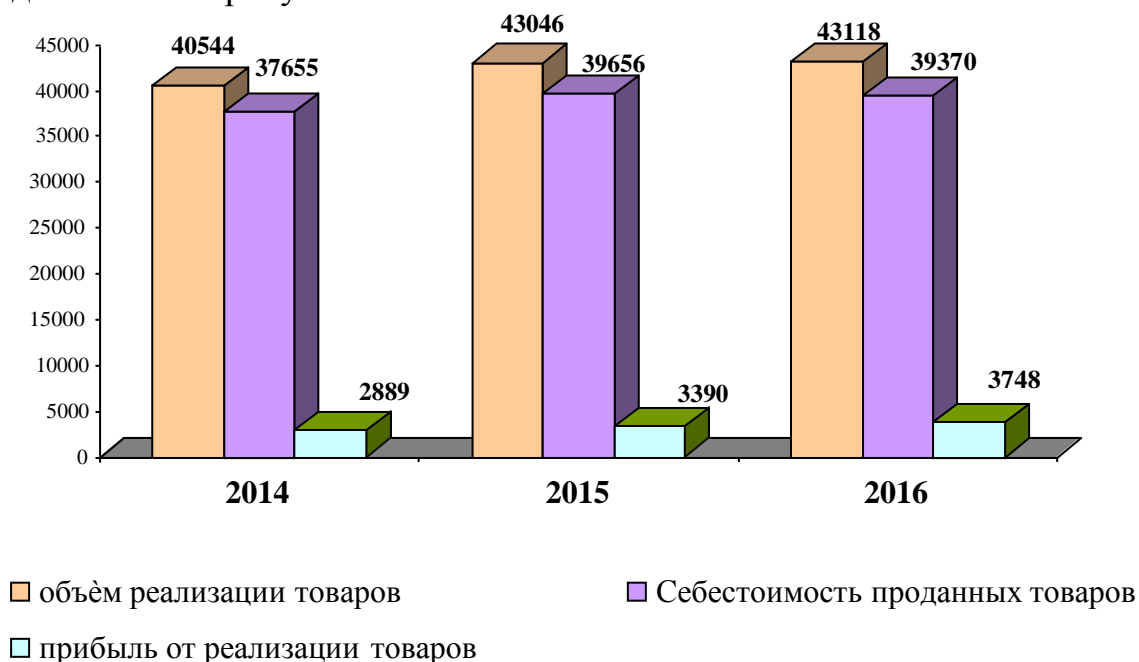


Рисунок 2.2 – Динамика основных экономических показателей ООО «Ламбис», 2014-2016 годы, тыс. руб.

Фонд заработной платы также имеет тенденцию к увеличению: в 2016 году по сравнению с 2015 годом фонд заработной платы увеличился на 686,4 тыс. руб.

Происходящие изменения отразились на росте показателя рентабельности продаж. Рентабельность продаж рассчитывается делением прибыли от реализации товаров, и услуг или чистой прибыли на сумму полученной выручки.

$$R_n = \frac{\text{прибыль}}{\text{выручка от продаж}} \times 100\% , \quad (12)$$

$$R_{n2014} = \frac{2889}{40544} \times 100\% = 7,13\%$$

$$R_{n2015} = \frac{3390}{43046} \times 100\% = 7,88\%$$

$$R_{n2016} = \frac{3748}{43118} \times 100\% = 8,69\%$$

Как показывают вышеприведенные расчеты рентабельность продаж ООО «Ламбис» увеличилась за анализируемый период с 7,13% до 8,69%, что положительно характеризует коммерческую деятельность торговой организации.

Произведем анализ финансовой устойчивости ООО «Ламбис» на основе финансовых коэффициентов. Финансовые коэффициенты представляют собой относительные показатели финансового состояния организации.

Исходные данные для расчета финансовых коэффициентов представлены в таблице 2.4.

Финансовую устойчивость торговой организации характеризуют коэффициенты автономии, соотношения собственных и заемных средств, маневренности, коэффициент обеспеченности запасов собственными источниками формирования.

Коэффициент автономии ( $K_{авт}$ ) - одна из важнейших характеристик устойчивости финансового состояния предприятия, его независимости от заемных источников средств. Коэффициент автономии определяется как отношение капитала и резервов к валюте баланса.

$$K_{авт} = \frac{\text{Итого III раздела баланса}}{\text{валюта баланса}} \quad (13)$$

Таблица 2.4 – Исходные данные для расчета основных финансовых показателей ООО «Ламбис» за 2014 - 2016 годы, (тыс. руб.)

Показатели	Методика расчета	2014 год	2015 год	2016 год
Внеоборотные активы	Итого I раздела баланса	14010	14216	15185
Запасы (с НДС)	Стр.210 + стр.220	23715	27057	29737
Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	Стр.250 + стр.260	215	271	567
Оборотные активы	Итого II раздела баланса	25255	28640	30756
Капитал и резервы	Итого III раздела баланса	19285	22822	25332
Долгосрочные обязательства	Итого IV раздела баланса	5000	5000	5000
Краткосрочные обязательства	Итого V раздела баланса	14980	15034	15609
Баланс	Валюта баланса	39265	42856	45941

Финансовую устойчивость торговой организации характеризуют коэффициенты автономии, соотношения собственных и заемных средств, маневренности, коэффициент обеспеченности запасов собственными источниками формирования.

Коэффициент автономии ( $K_{авт}$ ) - одна из важнейших характеристик устойчивости финансового состояния предприятия, его независимости от заемных источников средств. Коэффициент автономии определяется как отношение капитала и резервов к валюте баланса.

$$K_{авт} = \frac{\text{Итого III раздела баланса}}{\text{валюта баланса}} \quad (14)$$

Нормальное минимальное значение коэффициента автономии оценивается обычно на уровне 0,5 т.е.:  $K_{авт} \geq 0,5$ .

$$K_{авт2014} = \frac{19285 \text{ тыс. руб.}}{39265 \text{ тыс. руб.}} = 0,49$$

$$K_{авт2015} = \frac{22822 \text{ тыс. руб.}}{42856 \text{ тыс. руб.}} = 0,53$$

$$K_{авт2016} = \frac{25332 \text{ тыс. руб.}}{45941 \text{ тыс. руб.}} = 0,55$$

Значения коэффициента автономии, соответствующие приведенному ограничению, означают, что все обязательства организации могут быть покрыты за счет его собственных средств.

Из расчетных данных следует, что ООО «Ламбис» обладает достаточной степенью финансовой самостоятельности, так как, значение коэффициента автономии выше критериального. Положительным моментом может являться увеличение данного показателя в 2016 году по сравнению с результатами 2015 и 2014 года.

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств ( $K_{з/с}$ ) является финансовой характеристикой, дополняющей коэффициент автономии, и

определяется как частное от деления величины обязательств организации на величину ее собственных средств.

$$K_{з/с} = \frac{\text{Итог IV раздела баланса} + \text{Итог V раздела баланса}}{\text{Итог III раздела баланса}} \quad (15)$$

$$K_{з/с2014} = \frac{5000 \text{ тыс. руб.} + 14980 \text{ тыс. руб.}}{19285 \text{ тыс. руб.}} = 1,04$$

$$K_{з/с2015} = \frac{5000 \text{ тыс. руб.} + 15034 \text{ тыс. руб.}}{22822 \text{ тыс. руб.}} = 0,88$$

$$K_{з/с2016} = \frac{5000 \text{ тыс. руб.} + 15609 \text{ тыс. руб.}}{25332 \text{ тыс. руб.}} = 0,81$$

На конец 2016 года наблюдается сокращение плеча финансового рычага с 0,88 до 0,81, что свидетельствует о снижении финансовой зависимости от внешних инвесторов на конец исследуемого периода.

Коэффициент маневренности ( $K_{мн}$ ) - еще одна важная характеристика устойчивости финансового состояния организации. Коэффициент маневренности определяется как отношение собственных оборотных средств организации к общей величине капитала и резервов.

$$K_{ми} = \frac{\text{Итог III раздела баланса} - \text{Итог I раздела баланса}}{\text{Итог III раздела баланса}} \quad (16)$$

$$K_{им 2014} = \frac{19285 \text{ тыс. руб.} - 14010 \text{ тыс. руб.}}{19285 \text{ тыс. руб.}} = 0,27$$

$$K_{им 2015} = \frac{22822 \text{ тыс. руб.} - 14216 \text{ тыс. руб.}}{22822 \text{ тыс. руб.}} = 0,38$$

$$K_{им 2016} = \frac{25332 \text{ тыс. руб.} - 15185 \text{ тыс. руб.}}{125332 \text{ тыс. руб.}} = 0,40$$

Коэффициент маневренности показывает, какая часть собственных средств организации находится в мобильной форме, позволяющей относительно свободно маневрировать этими средствами. Высокое значение коэффициента положительно характеризует финансовое состояние организации. Оптимальной

(рекомендуемой) величиной коэффициента считается значение, равное 0,5 ( $K_{\text{мн}} = 0,5$ ).

Как видим, рассматриваемая торговая организация не может достаточно свободно маневрировать частью собственных средств, независимо от внешних источников финансирования. Положительным моментом является устойчивая динамика роста данного коэффициента.

Коэффициент обеспеченности запасов собственными источниками финансирования ( $K_{\text{об. зап}}$ ). Коэффициент определяется как отношение величины собственных оборотных средств к стоимости запасов организации.

$$K_{\text{обзап}} = \frac{\text{Итог III раздела баланса} - \text{Итог I раздела баланса}}{\text{Стр. 210 баланса}} \quad (17)$$

$$K_{\text{об.зап}} 2014 = \frac{19285 \text{ тыс. руб.} - 14010 \text{ тыс. руб.}}{23715 \text{ тыс. руб.}} = 0,22$$

$$K_{\text{об.зап}} 2015 = \frac{22822 \text{ тыс. руб.} - 14216 \text{ тыс. руб.}}{27057 \text{ тыс. руб.}} = 0,32$$

$$K_{\text{об.зап}} 2014 = \frac{25332 \text{ тыс. руб.} - 15185 \text{ тыс. руб.}}{29737 \text{ тыс. руб.}} = 0,34$$

Нормальные значения коэффициента определены статистически в пределах:  
 $K_{\text{обзап}} \geq 0,6 - 0,8$ .

Полученные расчетные значения коэффициентов свидетельствуют о несоответствии полученных значений критериальным.

Коэффициенты финансовой устойчивости ООО «Ламбис» за 2014-2016 годы представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Коэффициенты финансовой устойчивости ООО «Ламбис», 2014-2016 годы

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение (±)	
				2015г. к 2014г.	2016г. к 2015г.
Коэффициент автономии	0,49	0,53	0,55	0,04	0,02
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	1,04	0,88	0,81	-0,16	-0,07
Коэффициент маневренности	0,27	0,38	0,40	0,11	0,02
Коэффициент обеспеченности запасов собственными источниками формирования	0,22	0,32	0,34	0,10	0,02

Таким образом, в течение периода с 2014 по 2016 год финансовая устойчивость ООО «Ламбис» повышается.

Платежеспособность организации определяется на основе анализа расчетных коэффициентов ликвидности, которые представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Коэффициенты ликвидности ООО «Ламбис», 2014-2016 годы

Показатели	Нормативное значение	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение (±)	
					2015к 2014г.	2016г. к 2015г.
Коэффициент абсолютной ликвидности	> 0,2 - 0,25	0,014	0,018	0,04	0,004	0,02
Коэффициент критической ликвидности	0,7 - 0,8	0,10	0,11	0,07	0,01	-0,04
Коэффициент текущей ликвидности	> 2	1,69	1,91	1,97	0,22	0,06

Коэффициент абсолютной ликвидности ( $K_{ал}$ ) равен отношению величины наиболее ликвидных активов к сумме наиболее срочных обязательств и краткосрочных пассивов. Под наиболее ликвидными активами подразумеваются денежные средства организации и краткосрочные финансовые вложения. Краткосрочные обязательства организации включают: краткосрочные кредиты и займы, кредиторскую задолженность и прочие краткосрочные пассивы.

$$K_{ал} = \frac{\text{стр.250} + \text{стр.260}}{\text{итог V раздела баланса}} \quad (18)$$

Нормальные значения коэффициентов:  $K_{ал} \geq 0,2 - 0,7$

$$K_{ал2014} = \frac{215}{14980} = 0,01$$

$$K_{ал2015} = \frac{271}{15034} = 0,02$$

$$K_{ал2016} = \frac{567}{15609} = 0,04$$

Из расчетных значений коэффициента абсолютной ликвидности следует, что организация на протяжении с 2014 по 2016 год не имела текущей платежной способности.

Коэффициент критической ликвидности характеризует платежные возможности организации при условии погашения дебиторской задолженности. Он рассчитывается как частное от деления суммы оборотных активов за минусом запасов на сумму краткосрочных обязательств.

$$K_{кл} = \frac{\text{Итого II раздела баланса} - \text{стр. 210}}{\text{Итого V раздела баланса}} \quad (19)$$

$$K_{кл2014} = \frac{25255 - 23715}{14980} = 0,1$$

$$K_{кл2015} = \frac{28640 - 27057}{15034} = 0,11$$

$$K_{кл2016} = \frac{30756 - 29737}{15609} = 0,07$$

Даже при условии своевременных расчетов с покупателями и заказчиками платежные возможности ООО «Ламбис» малы: коэффициент критической ликвидности снижается с 0,11 (на конец 2015 года) до 0,07 (на конец 2016 года).

Коэффициент текущей ликвидности представляет собой отношение стоимости оборотных средств организации к величине его краткосрочных обязательств. Коэффициент характеризует платежные возможности организации, оцениваемые



при условии своевременных расчетов с дебиторами, благоприятного сбыта продукции, а также реализации в случае необходимости части материальных оборотных средств.

$$K_{мл} = \text{Итог II раздела баланса} / \text{Итог V раздела баланса} \quad (20)$$

$$K_{мл2014} = \frac{25255}{14980} = 1,69$$

$$K_{мл2015} = \frac{286405}{15034} = 1,91$$

$$K_{мл2016} = \frac{30756}{15609} = 1,97$$

Из приведённых расчетов следует, что ООО «Ламбис» при условии своевременного расчета с дебиторами, благоприятной конъюнктуре рынка, в перспективе может укрепить свою ликвидностью и повысить платежеспособность. Основные финансовые показатели ООО «Ламбис» к концу анализируемого периода повышаются, о чем свидетельствует рост показателей ликвидности в 2016 году по сравнению с 2015 годом.

Таким образом, финансовое состояние ООО «Ламбис» за 2014 - 2016 годы устойчивое, зависимость организации от внешних источников финансирования на протяжении анализируемого периода падает. Что является положительной динамикой.

## 2.2 Анализ коммерческой деятельности предприятия

Коммерческая деятельность торговой организации строится на основе целей и задач сбыта и соответствует бизнес-концепции организации (что собой представляет организация, чем она сильнее конкурентов, каково желаемое ею место на рынке, какие дальнейшие цели, стратегия развития и т.д.), а также принятому курсу действий (ориентирам).

Рассмотрим динамику реализации товаров ООО «Ламбис» за 2014-2016 годы (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Динамика объема реализации товаров, услуг  
ООО «Ламбис» за 2014-2016 годы

Показатель	2014г.	2015г.	2016г.	Динамика 2016 год к 2014 году, тыс. руб.	Темп роста, %
Объем реализации товаров, тыс. руб.	40544	43046	43118	2574	106,3

Представим динамику объема реализации товаров в ООО «Ламбис» за 2014-2016 годы на рисунке 2.2.

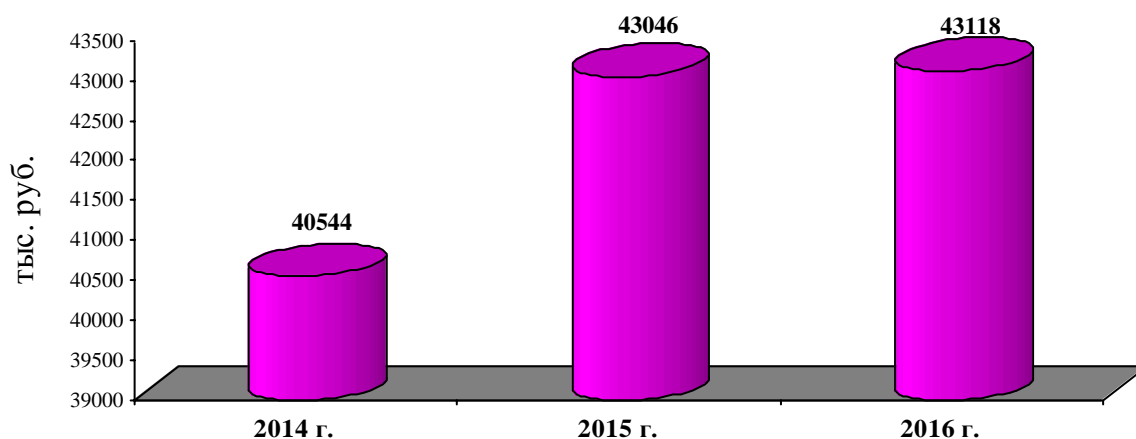


Рисунок 2.2 – Динамика объема реализации товаров в ООО «Ламбис», 2014-2016 годы, тыс. руб.

Как видно на рисунке 2.2, в 2016 году по сравнению с 2015 годом произошел прирост объема реализации товаров на 2574 тыс. руб. или на 6,3%.

Рассмотрим выполнение плана по реализации товаров в 2014-2016 годах на примере таблицы 2.8.

Таблица 2.8 – Выполнение плана по реализации товаров ООО «Ламбис», 2014-2016 годы

Показатель	2014 год			2015 год			2016 год		
	план, тыс. руб.	факт, тыс. руб.	Выполнение, %	план, тыс. руб.	факт, тыс. руб.	Выполнение, %	план, тыс. руб.	факт, тыс. руб.	Выполнение, %
Объем реализации товаров	35256	40544	115	35872	43046	120	35343	43118	122

Как видно из таблицы 2.8, в 2014 году план по реализации товаров был перевыполнен на 15%, в 2015 году – на 20%, а в 2016 году – на 22%.

Розничная продажа товаров предполагает реализацию ассортимента. При неудовлетворительной оценке необходимо проводить оптимизацию ассортимента и пересмотр существующей политики и стратегии. Для оценки эффективности управления ассортиментом рассчитывают коэффициенты широты, полноты, устойчивости, новизны ассортимента. Расчеты и результаты приведены в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Номенклатура свойств и показатели ассортимента

Свойства ассортимента	Показатели ассортимента	Расчетная формула	Результат
Широта	Действительный(Ш <sub>д</sub> )=8 Базовый(Ш <sub>б</sub> )=20	Коэффициент широты $K_{ш} = Ш_{д} / Ш_{б} * 100\%$	40%
Полнота	Действительный(П <sub>д</sub> )=9 Базовый(П <sub>б</sub> )=25	Коэффициент полноты: $K_{л} = П_{д} / П_{б} * 100\%$	36%
Устойчивость	Показатель устойчивости(У)=6	Коэффициент устойчивости: $K_{у} = У / Ш_{б} * 100\%$	55%
Новизна	Показатель новизны(Н)=1	Коэффициент обновления: $K_{н} = Н / Ш_{б} * 100\%$	12,5%
Рациональность ассортимента	Показатель рациональности K <sub>р</sub>	$K_{р} = K_{ш} \times вш + K_{л} \times вл + K_{у} \times к у + K_{н} \times вн / 4$	21,5

Исходя из данных таблицы 2.9, следует заключить, что широта ассортимента изделий составляет 40%, поэтому можно сказать, что ассортимент в магазине

достаточно узкий. Полнота ассортимента составляет 36 %, что говорит о том, что ассортимент товаров в салоне ООО «Ламбис» не удовлетворяет потребности покупателей. Поэтому для данной ситуации показатель полноты ассортимента можно считать нерациональным. Чем больше полнота ассортимента, тем выше вероятность того, что потребительский спрос на предлагаемый товар будет удовлетворен. Коэффициент устойчивости низкий 55%, что означает сокращение спроса покупателя на предлагаемый товар. Коэффициент новизны составляет 12,5% за счет введения в ассортиментный перечень некоторых видов изделий. Рассмотренная система показателей ассортимента магазина ООО «Ламбис» позволила сделать вывод о его нерациональности. В результате подсчетов был получен коэффициент рациональности, равный 21,5. Поэтому для исследуемого магазина есть необходимость проводить различные мероприятия в области формирования ассортимента и улучшения его структуры.

Основными задачами коммерческой деятельности ООО «Ламбис» являются изучение спроса и установление тесных контактов с потребителями продукции; поиск наиболее эффективных каналов и форм реализации, отвечающих требованиям потребителей; обеспечение доставки товаров потребителю в нужное время; контроль за ходом реализации товаров в целях снижения коммерческих (внепроизводственных) издержек и ускорение оборачиваемости оборотных средств.

Для ООО «Ламбис» характерна организация процесса сбыта «по рынкам». Такая организация требует от сотрудников торговой организации специальных знаний относительно продукции определенной отрасли промышленности или сегмента покупателей из разных отраслей. Содержание функций сбытовой деятельности товаров магазина «Ламбис» включает три направления: планирование (прогнозирование), организацию, контроль и координацию. Каждое из направлений состоит из ряда функций, соответствующих специфике данного направления.

Перед ООО «Ламбис» стоит задача выбора наиболее эффективного канала сбыта. Выбор канала сбыта определяется назначением товара и зависит от многих факторов и того назначения, которое руководство организации придает каждому из этих факторов в определенный момент времени.

ООО «Ламбис», реализуя продукцию, выбирает, как прямой сбыт, так и косвенный. Прямой канал сбыта представляет собой перемещение товара потребителю без участия посреднических организаций. Это продажа товара в розницу клиентам, покупающим их для личного пользования. Косвенный канал сбыта представляет собой перемещение товара с участием посредников. Это сбыт оптовым фирмам, которые перепродают продукцию организациям и магазинам, а только после этого товар доходит до конечного потребителя. Другой вариант, это продажа товаров магазинам, а те в свою очередь продают его конечным потребителям.

В качестве покупателей в ООО «Ламбис» выступают: частные лица - приобретают товары для личного потребления; малые предприятия, индивидуальные предприниматели - приобретают продукцию для дальнейшей реализации и прочих нужд.

Представим объем продаж по категориям покупателей в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Объем продаж ООО «Ламбис» по категориям покупателей

Категория покупателей	2014 год	2015 год	2016 год
физические лица, тыс. руб.	32082,96	32643,52	32162,13
юридические лица, тыс. руб.	3173,04	3228,48	3180,87
Итого	35256	35872	35343

Динамика объема продаж по категориям покупателей в 2014 – 2016 годах представлена на рисунке 2.3.

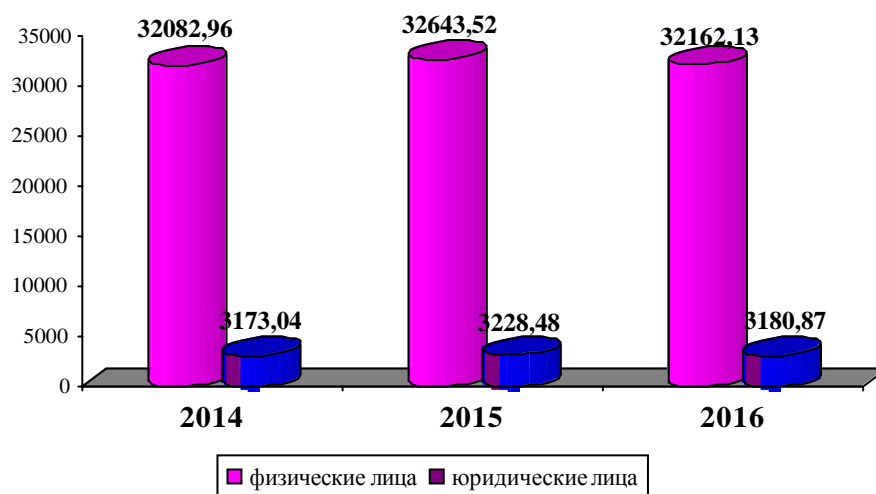


Рисунок 2.3 – Динамика объема продаж ООО «Ламбис» по категориям покупателей, 2014 – 2015 годы, тыс. руб.

Как видно из таблицы 2.10 и рисунка 2.3, наибольшая доля продаж приходится на первую категорию покупателей (физические лица), причем за анализируемый период наблюдается динамика ее роста (по сравнению с прошлым периодом).

В качестве розничных покупателей товаров, предлагаемых в ООО «Ламбис», выступает население города и близлежащих населенных пунктов, осуществляющее закупки для личного потребления.

Рассмотрим методы розничной продажи товаров, которые применяются в ООО «Ламбис». Структурируем их и представим графически в виде таблицы 2.11 и рисунка 2.4.

Таблица 2.11 – Методы продажи товаров в ООО «Ламбис»

Методы продажи	Содержание процесса продажи	Объем товаров
Через прилавок	При этом методе продавец обязан: встретить покупателя и выявить его намерения предложить и показать товары помочь в выборе товаров и консультации	68 %
Парадоксальная (групповая) продажа	Данная форма продажи основана на выслушивании, проявлении взаимопонимания, разделения общих точек зрения. Продавец выполняет роль хозяина (хозяйки)	30 %
Торговля по предварительным заказам	Предусматривает выкладку каталогов в торговом зале и самостоятельное (или с помощью продавца) ознакомление с ними покупателей	2 %

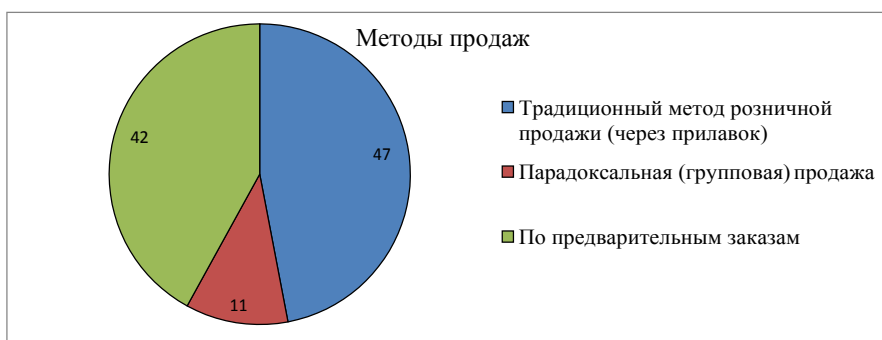


Рисунок 2.4 – Наиболее востребованные методы продаж среди покупателей

Из таблицы 2.11 и рисунка 2.4 можно сделать вывод, что наибольшие объемы реализации товаров осуществляется методами продажи через прилавок (68%) и групповой продажей (30%) так же видно, что слабо развит более удобный метод продажи – по предварительным заказам.

Анализ покупателей, как одной из составляющих непосредственного окружения организации в первую очередь имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией.

Изучение покупателей позволяет организации лучше уяснить то, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься покупателями, на какой объем продаж может рассчитывать организация, в какой мере покупатели привержены продукту именно данной организации, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем и многое другое.

Проведенные исследования показали, что характерным средним покупателем является мужчина среднего возраста 30-40 лет, со средним уровнем дохода. Наиболее потребляемая группа товаров по основным категориям потребителей – многофункциональные складные ножи.

Оптовые покупатели благодаря своим контактам, опыту и специализации позволяют обеспечить широкую доступность товара и доведение его до целевых рынков.

Информация об основных поставщиках предприятия представлена в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Данные об основных поставщиках ООО «Ламбис»

Поставщик	Наименование поставляемых товаров	Объем продаж, тыс.руб.	Структура, %
ООО «ЗЗОСС»	эксклюзивные ножи	211,65	0,49
ООО «АиР»	ножи, мачете, метательные ножи	23,84	0,6
ЗАО «ЗОК»	шашлычные наборы, мачете, топорики, нагайки	455,90	1,05
ООО «ЗОФ»	ножи, кухонные ножи, мачете, топорики, нагайки	10262,08	23,80
ООО «Златко»	ножи, кортики, нагайки, волчатки, кизлерские ножи, топорики,	10681,65	24,77
ООО «ЗлатПрофит»	складные ножи, кортики, нагайки, волчатки, кизлерские ножи,	10809,68	25,07
ООО «Авантмаркет»	точильные системы, точильные камни, кухонные ножи,	155,90	0,36
Итого:		43118	100,0

Как следует из таблицы 2.12 основные поставщики ООО «Ламбис» - ООО «ЗОФ», ООО «Златко» и ООО «ЗлатПрофит» на их долю приходится более 24 % от общего объема продаж. Данные поставщики расположены близко друг от друга, что содействует уменьшению транспортных расходов.

Для оценки сильных и слабых сторон ООО «Ламбис» формулируются ключевые факторы успеха, т.е. факторы, имеющие решающее значение для достижения успеха на рынке (таблица 2.13).

Как видно из таблицы 2.13, наибольшее рейтинговое число принадлежит компании - конкуренту – фирме ООО «Златоустовские ножи» - 4,8, далее ООО «Ножи и заточка» - 4,03, на последнем месте – интернет-магазины «argvex.ru» и «blizko» - 2,1. ООО «Ламбис» среди основных конкурентов занимает четвертую позицию набрав при оценке 27 баллов и получив рейтинговую оценку 2,93.



Таблица 2.13 – Ключевые факторы успеха ООО «Ламбис» в конкурентной борьбе

Показатели	Весовой коэффициент	ООО «Ножи и заточка»		ООО «Златоустовские ножи»		ООО «Ламбис»		ООО «Острые ножи»		интернет-магазин «argvex.ru»		интернет-магазин «blizko»	
		Балл	Рейтинговая оценка	Балл	Рейтинговая оценка	Балл	Рейтинговая оценка	Балл	Рейтинговая оценка	Балл	Рейтинговая оценка	Балл	Рейтинговая оценка
Факторы, характеризующие организацию													
Репутация организации	0,2	4	0,8	5	1	4	0,8	4	0,8	3	0,6	2	0,4
Квалификация персонала	0,13	3	0,39	4	0,52	3	0,39	3	0,39	2	0,26	2	0,26
Организация хозяйственной деятельности	0,07	4	0,28	5	0,35	3	0,21	3	0,21	2	0,14	2	0,14
Факторы, характеризующие товары													
Функциональные потребительские свойства	0,09	5	0,45	5	0,45	3	0,27	3	0,27	3	0,27	2	0,18
Надежность, долговечность	0,08	4	0,32	5	0,40	3	0,24	3	0,24	2	0,16	2	0,16
Качество	0,1	4	0,4	5	0,5	4	0,4	4	0,4	1	0,1	1	0,1
Факторы, характеризующие маркетинг													
Исследование рынка	0,07	5	0,35	4	0,28	2	0,14	4	0,28	2	0,14	2	0,14
Организация рекламы	0,11	4	0,44	5	0,55	1	0,11	4	0,44	2	0,22	1	0,11
Продвижение	0,08	4	0,32	5	0,4	2	0,16	3	0,24	1	0,08	1	0,08
Сбыт	0,07	4	0,28	5	0,35	3	0,21	4	0,28	2	0,14	2	0,14
Итого	1	41	4,03	47	4,8	27	2,93	35	3,55	18	2,11	14	1,71

Как видно из таблицы 2.13, наибольшее рейтинговое число принадлежит компании - конкуренту – фирме ООО «Златоустовские ножи» - 4,8, далее ООО «Ножи и заточка» - 4,03, на последнем месте – интернет-магазины «argvex.ru» и «blizko» - 2,1. ООО «Ламбис» среди основных конкурентов занимает четвертую позицию набрав при оценке 27 баллов и получив рейтинговую оценку 2,93.

Результаты исследования типов оплаты, применяемых на ООО «Ламбис» в 2016 году представлены в таблице 2.14.

Таблица 2.14 – Типы оплаты, применяемые на ООО «Ламбис» в 2016 году

Тип оплаты	Доля от общей выручки, %
Наличный	35
Безналичный	50
Поэтапный	10
Предоплата	5

Данные таблицы 2.14 свидетельствуют о том, что доля оплаты безналичными в организации максимальна и составляет 50%.

В условиях рыночных отношений при организации сбыта ООО «Ламбис» исключительное значение придает индивидуальному подходу к потребителям, важности личных контактов с потребителями, специализации персонала сбытовой деятельности на продаже отдельных видов товаров.

### 2.3. Анализ конкурентной среды организации

Для оценки микроокружения ООО «Ламбис» и отрасли розничной торговли сувенирной продукции, в которой компания функционирует, предлагается использовать модель анализа пяти конкурентных сил. Пять сил конкуренции определяют прибыльность рассматриваемой отрасли, потому что они влияют на цены, которые могут диктовать фирмы, на расходы, которые им приходится нести, и на размеры капиталовложений, необходимые для того, чтобы конкурировать в этой отрасли. Результаты оценки внешних факторов и обозначение значимости внешних факторов изобразим графически на рисунке 2.5.

Следует рассмотреть факторы, определяющие конкурентные силы для ООО «Ламбис».

Анализ осуществляется по пяти факторам конкуренции, предложенным М.Портером [30].

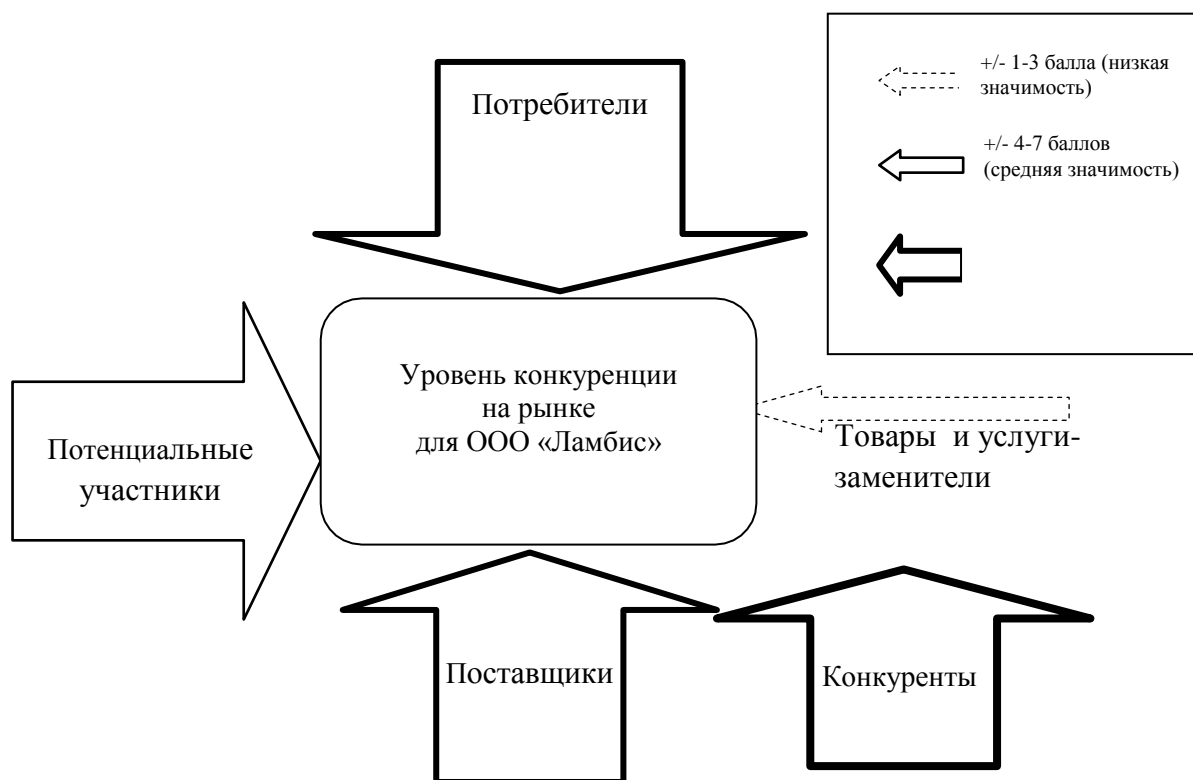


Рисунок 2.5 – Результаты оценки внешних факторов

Следует рассмотреть факторы, определяющие конкурентные силы для ООО «Ламбис».

Анализ осуществляется по пяти факторам конкуренции, предложенным М.Портером.

Анализируя эти пять факторов можно сделать вывод относительно ООО «Ламбис» как системы:

- конкуренция в отрасли розничной торговли сувенирными товарами достаточно высока;
- фирмы на рынке сувенирной розничной торговли конкурируют уже как на уровне цен и качества товаров, так и на уровне создания дополнительных потребительских ценностей (консультации, имидж, представительность и т.д.);
- барьеры на вход в отрасль розничной торговли достаточно высокие;

– количество компаний, производящих и реализующих сувенирную продукцию велико.

Работники ООО «Ламбис» самостоятельно проводят исследования спроса на потребительские товары на основе учета объема и структуры продаж за определенный период времени, анализа деятельности конкурентов, а так же информации, получаемой из различных специализированных периодических изданий, на специализированных выставках, непосредственно от покупателей.

Ограниченность масштабов деятельности и доступа информации не позволяют ООО «Ламбис» организовать более глубокое изучение спроса на рынке товара, поэтому в этих целях особое внимание уделяется исследованиям, проводимым государственными структурами, которые проводят специальные исследования спроса на региональном рынке.

На основе полученных данных дается обзорная характеристика регионального рынка, выделяются сегменты (по уровню доходов), целевые группы (на основе особенностей требований к товару).

Необходимая социологическая информация собирается путем исследования позиций основных участников рынка товара - покупателей.

Исследователями используется методика прогнозирования спроса на товары, основанная на комплексном использовании нормативных методов, экстраполяционных методов и информации, полученной из анкетных опросов участников рынка.

Качество – совокупность свойств продукции удовлетворяющие потребности потребителя. Главным показателем ООО «Ламбис» является качество, торговая организация очень старается, чтобы оно всегда было на высоком уровне. Для этого она закупает уже давно проверенные товары. В магазине работают высококвалифицированные работники, обладающие большим опытом. То, что продукция торговой организации качественная обуславливает то, что за свое существование она не потеряла своих старых клиентов, и приобрела новых.

Наибольшее развитие ООО «Ламбис» получила информационная политика и политика продвижения. В ООО «Ламбис» достаточно активно используются методы рекламы, которые преимущественно направлены на использование рекламы внутри магазина. В рамках данного направления деятельности используются различные плакаты, календари, брошюры, буклеты и другая печатная реклама, которая распространяется покупателям вместе с товарами. Данные материалы располагаются на специальном стенде и полках, и каждый из покупателей может спокойно ознакомиться с необходимым ему товаром или взять данные рекламные материалы с собой домой.

ООО «Ламбис» использует следующие способы стимулирования продаж: предоставляются скидки: скидки предоставляемые клиентам, купившим товаров на сумму от 50000 до 300000 рублей, размер скидки составляет до 10%, эти скидки действуют в течение года, обычно они распространяются на товары, не пользующиеся спросом.

Также делаются небольшие подарки, при покупке товаров от 10000 до 50000 руб., набор по уходу за ножами в подарок (на каждые 10000 руб. – 1 набор).

В то же время в магазине недостаточное внимание уделено созданию современного интерьера, который бы нес информационную и рекламную функцию. Для того чтобы улучшить работу в данном направлении необходимо использовать элементы рекламной выкладки, а также создание торговых экспозиций с использованием специальных стендов, подставок и т.п. с фирменной символикой и логотипами фирм изготовителей.

Существенным недостатком в работе магазина является то, что недостаточно активно используется наружная реклама в виде плакатов, растяжек и информационных показателей.

В целом вопросом стимулирования сбыта необходимо будет уделять особое внимание. Использование методов стимулирования позволит не только привлечь дополнительных покупателей, но и значительно расширить объемы продаж.

Проведем SWOT-анализ ООО «Ламбис» и представим его в виде таблицы «Сила – слабость» (табл. 2.15) По результатам SWOT - анализа проведена оценка внутренней среды предприятия (ее сильные и слабые стороны), а также внешних возможностей и угроз.

К потенциально сильным сторонам компании можно отнести наличие финансовых ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей, хорошую репутацию в глазах потребителей, хорошо продуманные функциональные стратегии, низкие издержки.

Таблица 2.15 – SWOT-анализ ООО «Ламбис»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>• высокий уровень квалификации руководящих сотрудников предприятия;</li> <li>• высокое качество реализуемых товаров;</li> <li>• проверенные и надежные поставщики сырья;</li> <li>• низкие издержки производства;</li> <li>• известность торговой марки.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• отсутствие четкой маркетинговой политики;</li> <li>• не эффективное использование веб-ресурса;</li> <li>• отсутствие наружной рекламы;</li> <li>• узкий ассортимент товаров;</li> <li>• нерациональное распределение функциональных обязанностей между сотрудниками предприятия.</li> <li>• нехватка квалифицированных кадров.</li> <li>• отсутствие долгосрочного планирования;</li> <li>• неудобное месторасположение</li> </ul>
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>• повышение спроса на товары класса «премиум»;</li> <li>• увеличение доли собственных магазинов;</li> <li>• рост розничных продаж;</li> <li>• расширение торгового ассортимента.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• возможность выхода на рынок компаний с аналогичным товаром;</li> <li>• продажа конкурентами продукции по более низкой цене;</li> <li>• агрессивная рекламная политика со стороны конкурентов;</li> <li>• растущая инновационная активность со стороны конкурентов.</li> <li>• нестабильная налоговая политика государства.</li> </ul>

Выводы по SWOT-анализу.

Анализ основных показателей финансово – экономической деятельности организации выявил, что финансовое состояние ООО «Ламбис» за 2014 - 2016

годы устойчивое, зависимость организации от внешних источников финансирования на протяжении анализируемого периода падает. В 2016 году по сравнению с 2015 годом произошел прирост объема реализации товаров, услуг на 2574 тыс. руб. или на 6,3%. В 2014 году план по реализации товаров был перевыполнен на 15%, в 2015 году - на 20%, а в 2016 году - на 22%. Главный принцип работы ООО «Ламбис» - индивидуальный подход к каждому клиенту, гибкая система скидок, быстрое и качественное обслуживание.

Вывод по второму разделу – к потенциально слабым сторонам компании можно отнести прежде всего отсутствие комплекса маркетинговых мероприятий; отсутствие четкой стратегии развития, недостаток навыков управления у руководства фирмы; не рациональное распределение функциональных обязанностей между сотрудниками; не эффективное использование Интернет-ресурса; узкая номенклатура продаваемой продукции, слабые навыки в области маркетинговой деятельности у сотрудников компании, полное отсутствие рекламы и т.п.

Содержание функций сбытовой деятельности товаров «Ламбис» включает три направления: планирование (прогнозирование), организацию, контроль и координацию. Каждое из направлений состоит из ряда функций, соответствующих специфике данного направления. В настоящее время в ООО «Ламбис» используется не достаточно элементов маркетинга, которые в своей совокупности снижают конкурентоспособность предприятия.

Существенным недостатком в работе магазина является то, что недостаточно активно используется наружная реклама в виде плакатов, растяжек и информационных показателей. Ограниченность методов сбыта товаров. Реализацию своих товаров ООО «Ламбис» осуществляет посредством только розничной торговли. Другие методы сбыта товаров, такие как ярмарки, выездная торговля, организация не использует.

Предприятие критически мало уделяет внимание такому инструменту как рекламные буклеты, листовки и каталоги производителей. На прилавках магазина

они практически отсутствуют. Каталоги в наличие есть только у продавцов. Не использование данных инструментов значительно понижает общую эффективность коммерческой работы рассматриваемой организации.

В организации практически не ведётся анализ товарного ассортимента, что привело к его не эффективности.

Также необходимо отметить, что в организации ООО «Ламбис» абсолютно не уделяется внимание такому инструменту как социологическое исследование потребителя. Организация ни разу не проводила опроса покупателей, не анализировало их предпочтения и интересы относительно предлагаемой продукции.

К сожалению, всё выше сказанное ведёт к снижению эффективности коммерческой работы предприятия и потере своих конкурентных позиций. Тогда как, анализ конкурентных преимуществ показал, что позиции ООО «Ламбис» уже на сегодняшний день далеко лидирующие.

В целях совершенствования коммерческой деятельности в ООО «Ламбис» предлагается разработать ряд рекомендаций и рассчитать их экономическую эффективность.



### 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «ЛАМБИС» В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНЦИИ

#### 3.1. Концепция совершенствования управления коммерческой деятельности предприятия

В целях совершенствования системы организации сбыта товаров в ООО «Ламбис» предлагается разработать ряд рекомендаций.

Для улучшения информированности рынка о торговой организации и ее товарах, а также для расширения ассортимента необходимо:

1. Разместить баннеры на профильных сайтах в сети Интернет, модернизация собственного сайта (регистрация посетителей, рассылка коммерческих предложений, информации об условиях продаж и скидках).

2. ООО «Ламбис» следует лучше изучать своих конкурентов, их стратегию, политику цен, систему распределения и сбыта, ассортимент товаров и многое другое.

3. Относительно методов сбыта товаров можно порекомендовать организации использовать смешанные каналы товародвижения. Например, можно использовать продажу через ярмарки, осуществлять выездную торговлю.

4. Для достижения эффективности торгового обслуживания ООО «Ламбис» необходимо постоянно изучать покупательский спрос, что поможет правильно и качественно организовать торговое обслуживание покупателей.

5. При реализации новых товаров неизвестным покупателям, необходимо организовать рекламу, с помощью которой будет предоставлена необходимая информация о товаре и стимулировать сбыт.

6. При работе с поставщиками необходимо изучить потребности покупателей на различные товары, различных поставщиков, так как если магазин будет ориентироваться только на одного поставщика, то спрос покупателей останется

неудовлетворенным. Поэтому необходимо заключить договора поставки с различными производителями по одной и той же товарной группе.

7. Необходимо постоянно контролировать ассортимент продаваемых товаров с точки зрения их спроса, и формировать повышенный уровень запасов на те товары, которые пользуются наиболее активным спросом, учитывать сезонность спроса на некоторые виды товаров, при необходимости создавать резервные запасы.

8. Следует анализировать товарный ассортимент конкурентов, чтобы иметь возможность предлагать альтернативные варианты тех или иных товаров.

9. Для расширения существующей территории рынка, то есть нахождение и удержание клиентов и увеличение объемов продаж, персонал торговой организации должен уметь грамотно обслуживать и всесторонне консультировать клиента.

10. Сделать расширение своего ассортимента. Так как магазин небольшой, то производить расширение ассортимента необходимо в направлении вниз. Такое наращивание предполагает добавления в продажу более дешевых товаров. По отношению к конкурентам это поможет магазину удержать свои текущие позиции на рынке.

11. Так как ООО «Ламбис» уже имеет свой сайт, но использует его крайне не эффективно, необходимо провести его реорганизацию. Для чего нужно сделать сайт более информативным и более привлекательным, регулярно отслеживать посещаемость сайта, отзывы на нем (и о самом сайте в частности). Обеспечить обратную связь с покупателями.

12. Учитывая нерациональное распределение функциональных обязанностей коммерческой организации ООО «Ламбис» можно рекомендовать реорганизовать свою организационную структуру. Для этого в организации рекомендуется сократить должность старшего продавца и ввести должность менеджера по продажам.

13. Кроме всего выше сказанного, так же необходимо отметить низкую проходимость в магазине. Данная тенденция объясняется крайне неудобным территориальным расположением магазина в торговом комплексе, в котором он находится. Следовательно, можно рекомендовать организации ООО «Ламбис» сменить месторасположение торговой точки.

Ряд приоритетных мероприятий отображен в виде рисунка 3.1.

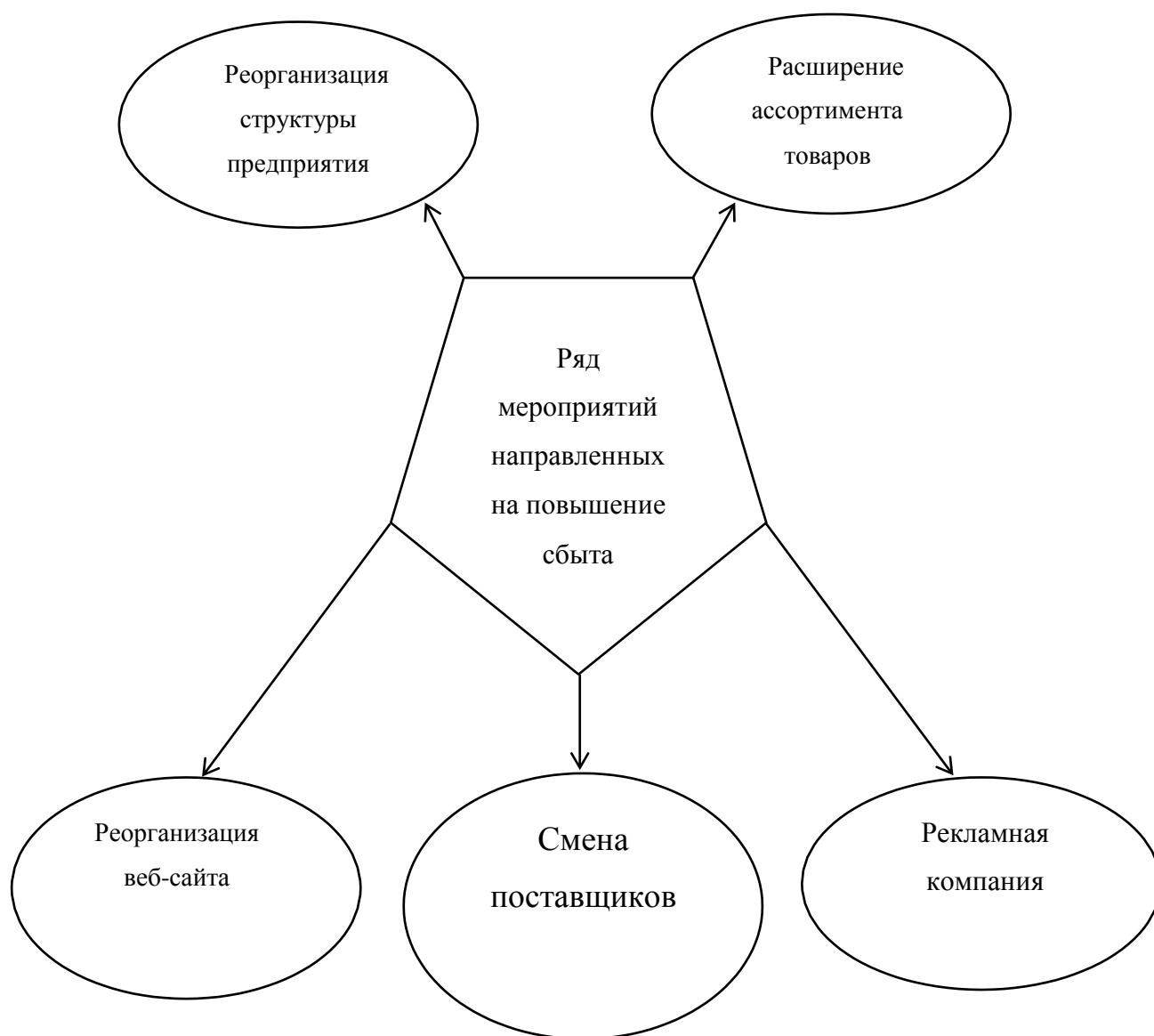


Рисунок 3.1 – Ряд мероприятий направленных на повышение сбыта

Таким образом, в целях совершенствования коммерческой деятельности ООО «Ламбис» предлагается разработать и реализовать ряд следующих мероприятий:

1. Так как ООО «Ламбис» уже имеет свой сайт, но использует его крайне не эффективно, необходимо провести его реорганизацию.
2. Разработать рекламную программу для использования в СМИ.
3. Расширить ассортимент предлагаемых товаров.
4. Расширить каналы продвижения и сбыта товаров.
5. Предоставление дополнительных услуг для покупателей.
6. Рассмотреть возможность переезда в торговые комплексы с большей проходимостью.
7. Провести реорганизацию организационной структуры предприятия. Для чего сократить должность старшего продавца и ввести должность менеджера по продажам.

Для реализации предлагаемых мероприятий первое что необходимо сделать, это провести реорганизацию организационной структуры предприятия и ввести должность менеджера по продажам перераспределив функциональные обязанности между директором и новой должностью. При реализации данного мероприятия организационная структура будет иметь следующий вид (рисунок 3.2)

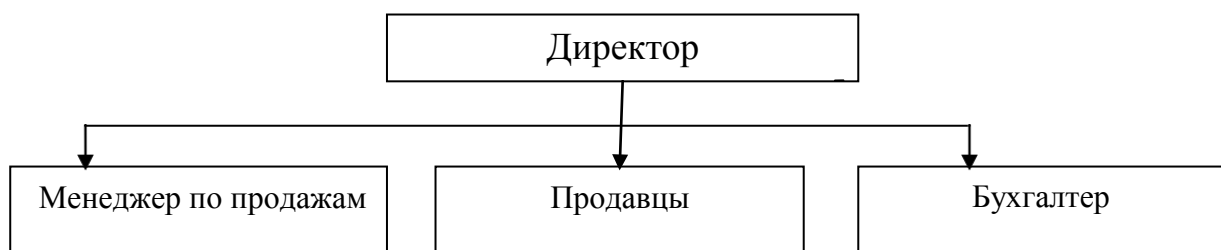


Рисунок 3.2 – Реструктурированная организационная структура  
ООО «Ламбис»

Функциональные обязанности целесообразно распределить следующим образом (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Должностные обязанности работников

Должность	Обязанность
Директор	<ul style="list-style-type: none"> <li>– получение необходимых лицензий,</li> <li>– управленческие функции,</li> <li>– поиск поставщиков, организация работы в рамках, определяемых законодательством, договором;</li> <li>– распоряжение в обусловленных рамках имуществом;</li> <li>– решение кадровых вопросов; стимулирование сотрудников.</li> </ul>
Менеджер по продажам	<ul style="list-style-type: none"> <li>– исследование потребительского рынка;</li> <li>– исследование конкурентов;</li> <li>– разработка маркетинговых программ;</li> <li>– разработка промо-акций;</li> <li>– работа с сайтом организации;</li> <li>– отслеживание ассортимента и качества продукции, заказ товара.</li> </ul>
Продавцы консультанты	<ul style="list-style-type: none"> <li>– непосредственная работа с клиентами</li> <li>– обслуживание покупателей в соответствии с технологиями продаж;</li> <li>– оказание консультационной помощи покупателям относительно свойств, характеристик товаров, правил их использования, пред- и постпродажного обслуживания, ухода;</li> <li>– прием и обмен товаров.</li> </ul>
Бухгалтер	<ul style="list-style-type: none"> <li>– расчет налогов, заработной платы;</li> <li>– ведет отчет о прибылях и убытках.</li> </ul>

Данное мероприятие экономических затрат практически не несет, так как объем заработной платы менеджера по продажам рекомендуется оставить такой же как и у старшего продавца, следовательно общий фонд заработной платы остаётся прежним. Затраты, связанные с поиском кандидатуры на данную должность также не учитываются, так как на данную должность рекомендуется перевести старшего продавца магазина. Таким образом данное мероприятие не несет в себе каких-либо финансовых затрат.

Представим данные позиции для наглядности в виде таблицы 3.2.

Таблица 3.2 – Основные пути решения выявленных проблем

Проблемы	Пути решения
Отсутствие четкой маркетинговой политики	Разработать рекламную компанию с использованием в СМИ
Не эффективное использование веб-ресурса	Реорганизация сайта
Отсутствие наружной рекламы	Разработка наружной рекламы
Узкий ассортимент	Расширить ассортимент предлагаемых товаров
Отсутствие программ продвижения продаваемых товаров	Предоставление дополнительных услуг для покупателей
Неудобное месторасположение	Рассмотреть возможность переезда в торговые комплексы с большей проходимостью
Нерациональное распределение функциональных обязанностей между сотрудниками предприятия	Провести реорганизацию организационной структуры предприятия, для чего сократить должность старшего продавца и ввести должность менеджера по продажам

Для повышения эффективности работы, привлечения большего числа покупателей и формирования имиджа организации ООО «Ламбис» необходимо разработан оперативный план мероприятий по совершенствованию маркетинговой деятельности предприятия, который представлен в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Оперативный план мероприятий

Проблема	Пути решения	Основной результат
Малоизвестность компании, так как практически отсутствует информация о ней в средствах СМИ	- определены эффективные источники рекламных сообщений - рассчитаны затраты на проведение данного мероприятия	- увеличение числа покупателей; - увеличение выручки предприятия
Предприятие не использует методы стимулирования потребителей	- выбран метод стимулирования сбыта - определены затраты на внедрение этого метода	- появление интереса у покупателей к компании; - формирование благоприятного имиджа организации

В следующей таблице (таблица 3.4) будут описаны элементы внедрения в систему маркетинга организации в сравнение с существующей системой.

Таблица 3.4 – Сравнительная характеристика системы маркетинга

Элементы маркетинга	Было на предприятии	Предлагается к внедрению
Реклама	Инструменты рекламы в организации не используются	- печать листовок; - печатная реклама; - реклама в СМИ; - участие в выставках.
Стимулирование потребителей	Стимулирование сбыта не применялась	- подарки покупателям: ручки и блокноты с логотипом организации; - разработка промо-акций; - введение дополнительных услуг

### 3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий

Эффективность деятельности торговой организации представляет собой комплексное отражение конечных результатов использования всех ресурсов деятельности за определенный промежуток времени.

Рассчитаем экономическую эффективность от реализации предложенных мероприятий.

#### 1. Реорганизация web-ресурса ООО «Ламбис».

Поскольку в 2017 г. организация планирует использовать для стимулирования сбыта товаров рекламу в Интернет, то также является целесообразным реорганизация уже существующего web-сайта, что позволит ООО «Ламбис» в кратчайшие сроки доводить до клиентов всю необходимую информацию, а также, с использованием специальных программных средств проводить маркетинговые исследования в реальном масштабе времени. Преимущества web-сервера заключаются в том, что он может работать круглосуточно, без праздников и

выходных, причем реализация работы в таком режиме потребует минимальных расходов на автоматизацию и принесет немалые выгоды.

Рассчитаем затраты на реорганизацию web-ресурса ООО «Ламбис».

1. Оплата за разработку и модернизацию корпоративного веб-сайта организации. Сайт ООО «Ламбис» достаточно примитивен, поэтому необходимо разработать концептуально новый сайт.

Средняя стоимость создания сайта составляет 70000 рублей (как правило, это стоимость работы менеджера, дизайнера, верстальщика, web-программиста).

2. Приобретение системы управления сайтами (contentmanagementsystem), для разработчиков сайта. После разработки структуры сайта и его содержания он размещается на сервере хостинг - провайдера вместо старого сайта. Средняя стоимость системы управления составляет 15000 рублей.

3. Продвижение созданного интернет-проекта: оптимизация сайта под поисковые системы, размещение пресс-релизов, баннеров, новостей, информации на тематических ресурсах для привлечения целевой аудитории и наращивания ссылочной массы (увеличения количества внешних ссылок).

Для реализации этого направления можно воспользоваться услугами сторонней организации или принять в штат менеджера интернет-проектов, который будет заниматься поддержкой и продвижением сайта.

Затраты организации при найме менеджера интернет-проектов рассчитываются исходя из его годовой заработной платы.

Затраты = 18000руб. × 12 месяцев = 216000 рублей.

Рассчитаем итоговые затраты на создание и развитие web-ресурса:

$S_{\text{итог}} = 70000 \text{ руб.} + 15000 \text{ руб.} + 216000 \text{ руб.} = 301000 \text{ рублей.}$

Работа по продвижению сайта торговой организации рассчитана на 3-6 месяцев. С момента запуска данного интернет - проекта при условии активной работы менеджера планируется увеличить посещаемость сайта в 3,2 раза. Такая посещаемость будет получена за счет выведение сайта организации на первые позиции в поисковых системах по необходимым запросам. А также благодаря



большому количеству внешних ссылок на сайт с тематических ресурсов (баннеры, пресс-релизы, статьи).

На сайте зарегистрированным пользователям сайта будут предоставляться более детальные описания товаров, информация о специальных предложениях и т.д. Зарегистрированные пользователи также смогут принять участие в обсуждении интересующих вопросов на форуме сайта. Таким образом, будет собрана пополняемая база контактов профильных организаций.

По списку зарегистрированных пользователей, относящихся к потенциальным потребителям, будет производиться рассылка, а они в свою очередь смогут заполнять он-лайн формы (анкеты), что позволит ООО «Ламбис» учитывать и оперативно реагировать на изменение спроса на товары, потребностей потребителей, и в целом будет способствовать повышению лояльности покупателей.

На старом ресурсе посещаемость была 400 уникальных (не повторяющихся) посетителей в месяц, а конверсия составляла в среднем 0,05%, т.е. из 400 посетителей сайта ООО «Ламбис» становились всего 2.

По результатам проведения мероприятий по совершенствованию и продвижению web-ресурса организации, посещаемость возрастет примерно в 3 раза и составит 1200 уникальных посетителей в месяц. Даже при сохранении показателей конверсии, данные мероприятия позволили бы привлечь 6 клиентов в месяц, но с учетом того, что сайт работал на имидж торговой организации, конверсия возрастет и составит 0,01, т.е.  $1200 \times 0,1 = 12$  клиентов в месяц. Т.е. за счет проведенных мероприятий ООО «Ламбис» может планировать получение доходов.

Для расчета их ориентировочной величины применим усредненное значение величины заказа. Оно составляет 35000 рублей (исходя из ежедневных поступлений на расчетный счет ООО «Ламбис»).

Доходы от реализации данного направления совершенствования маркетинговой политики организации составят:

12 клиентов / месяц × 12 месяцев × 35000 руб. = 5040000 рублей.

Соответственно, прибыль ООО «Ламбис» составит:

Прибыль = 5040000 руб. – 301000 руб. = 4739000 рублей.

Предполагаемый рост объема продаж составит 9 %. Объем продаж увеличится на 3180,87 тыс. руб. Экономический эффект от внедрения данного мероприятия составит 2879,87 тыс. руб.

Следовательно затраты на совершенствование рекламной деятельности очень быстро окупятся, и ожидаемый эффект от предложенных мероприятий не заставит себя долго ждать.

Второе мероприятие. Одна из основных проблем, с которой столкнулось предприятие ООО «Ламбис», поддержание его конкурентоспособности в условиях стремительно меняющегося рынка и деловой среды. Важнейшая роль в решении данного вопроса принадлежит грамотному планированию и управлению системой маркетинга на предприятии. Если недооценить важность и масштабы рекламных мероприятий, то предприятию будет трудно соперничать с более крупными конкурентами.

Необходимым условием эффективного управления коммерческой деятельности в ООО «Ламбис» является разработка и реализация активной рекламной кампании, но так как продукция предприятия не носит массовый характер и рассчитана на определенную целевую категорию потребительского рынка, рекламную деятельность необходимо развивать такими способами как: печатание статей в специализированных журналах, цветные буклеты для «потенциальных клиентов», так же рекламная деятельность через Интернет, а при выходе на нового покупателя – использование технологии «личных продаж», рекламных скидок, разнообразных акций, гибких систем оплаты и т.д. Так же подойдет участие в различных специализированных выставках.

Предлагаемый план рекламной кампании, затрат и период ее реализации представим в таблицах 3.5 и 3.6.

Таблица 3.5 – Предлагаемый план рекламной кампании для ООО «Ламбис»

	Вид рекламной продукции	Кол-во	стоимость
Радио «Олимп»	Рекламное объявление (10 секунд)	7 дней, 6 раз в день октябрь, 2017г	13 500 руб.
«Авторадио»	Рекламное объявление (17 секунд)	10 дней, 12 раз в день; ноябрь, 2017 г.	14 000 руб.
ТВ «31 канал»	Рекламный блок «Бизнес-Центр» (10 секунд)	7 дней, 2 раза февраль 2018 г, июнь 2017г.	17 000 руб.
Участие в выставках «Первое выставочное объединение»	Рекламный стенд	2 дня, апрель 2018 2 дня, август 2017 г.	16 000 руб.
«74.ru»	Рекламная статья	2 недели, март 2018г., июль 2017г.	10 000 руб.
Комсомольская правда	Рекламный макет	4 номера (ТВ-программа), январь, февраль 2018г.	40 000 руб.
Рекламный пиллар	Наружная реклама	сентябрь, декабрь 2017г.	40 000 руб.
Итого:			78 500 руб.

Таблица 3.6 – Сводный план рекламной кампании ООО «Ламбис»

Мероприятия	Месяцы проведения											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Радио «Олимп», рекламное объявление										■	■	
«Авторадио»											■	■
ТВ «31 канал»		■	■			■	■					
Участие в выставках «Первое выставочное объединение»				■	■			■	■			
«74.ru», рекламная статья			■	■			■	■				
Комсомольская правда, рекламный макет	■	■			■	■						
Рекламный пиллар, наружная реклама									■	■		■

Все вышеперечисленные мероприятия при их правильной разработке и выполнении должны способствовать увеличению объема продаж ООО «Ламбис»,

что должно способствовать повышению его уровня конкуренции и стабильной безубыточной работе предприятия.

Представим общее количество затрат на внедрение предложенных мероприятий (таблица 3.7).

Таблица 3.7 – Экономический эффект предлагаемых мероприятий

Наименование мероприятия	Затраты, тыс. руб.	Предполагаемый рост объема продаж, %	Экономический эффект, тыс. руб.
Создание и развитие web-ресурса организации	20,0	9	2879,87
Проведение рекламных мероприятий	78,50	7	2429,01
Итого:	98,5	16	5308,88

По результатам проведенных расчетов можно сделать вывод о том, что, общий предполагаемый рост объема продаж от проведения представленных мероприятий составит 16%, экономический эффект – 53088,8 руб.

Динамика объема продаж ООО «Ламбис» до и после внедрения предложенных мероприятий представлена на рисунке 3.3.

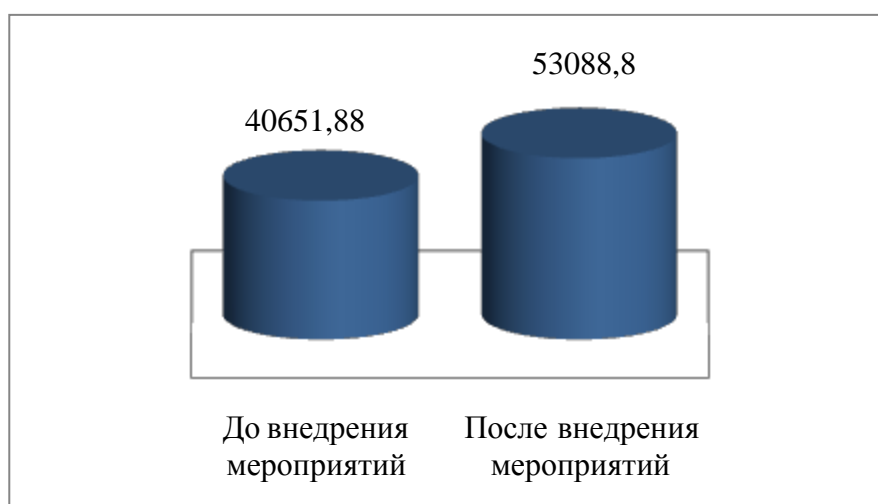


Рисунок 3.3 – Динамика объема продаж ООО «Ламбис» до и после внедрения предложенных мероприятий, тыс. руб.

На рисунке 3.3 видим, что после внедрения предложенных мероприятий в ООО «Ламбис» в 2017 году объем продаж увеличится на 5308,88 тыс. руб.

Третье мероприятие это расширение ассортимента товаров. Например, у поставщика ООО «Златко» можно брать на реализацию следующие группы товаров:

1. Кофейные наборы,
2. Посуда,
3. Рюмки, часы и прочую сувенирную продукцию.

Поставщик ООО «АиР» может предложить следующую продукцию на реализацию:

1. Охотничьи наборы и принадлежности,
2. Предметы интерьера ( вазы, кальяны, шкатулки и прочее),
3. Бюджетные подарки ( зажималки, магнитики, пепельницы, брелки и прочее),
4. Сопутствующие товары ( флешки, заточной инструмент, книги и прочее).

Предприятие ООО «ЗОФ» может предложить эксклюзивный товар на реализацию, а именно стрелковое оружие, например пистолет пневматический украшенный MAKAROV MP-654K. Данный товар уникален тем, что производится только на этом предприятии и только по заказу. Ручная работа, гравирование, травление, никелирование, золочение, подрезка по металлу делают этот товар поистине уникальным. Так как оружие является пневматическим, каких либо особых бумаг или разрешения на торговлю магазину не потребуется, что положительно скажется на финансовых показателях.

Четвертое мероприятие – это смена поставщиков.

В текущих условиях иногда для достижения нужного эффекта недостаточно расширять товарную группу, делать рекламу магазину или конкретному товару. Чаще всего, что бы удержать свои позиции на рынке, предприятие должно предоставлять товар на реализацию либо уникальный, либо востребованный (повседневного спроса) либо товар, у которого цена будет ниже, чем у

конкуренентов. Добиться последнего можно путем смены одного поставщика на другого. При этом будут учитываться такие условия как:

- закупочная стоимость товара,
- расходы на транспортировку товара,
- качество товара,
- сроки выполнения заказов,
- надежность обслуживания (сервисное обслуживание, полное выполнение обязательств по договору и прочее),
- и многое другое.

Для предприятия ООО «Ламбис» я бы рекомендовал сменить некоторых поставщиков, а именно ООО «Авантмаркет» на ООО «Атака». Как было выявлено ранее на долю поставщика ООО «Авантмаркет» приходилось всего 0,36% проданных товаров. Производитель ООО «Атака» может предоставить более 500 наименований, гибкую систему скидок оптовикам, индивидуальный подход к каждому партнеру.

Оптовая цена закупки от 980 руб. за нож из стали 65X13 и твердостью 54-56 ед. HRC (единица твердости) позволит ООО «Ламбис» реализовывать бюджетный вариант ножей наравне с конкурентами. При текущей ситуации, что в магазине ООО «Ламбис» самый дешевый нож стоит 2000 руб. новый товар будет пользоваться повышенным спросом, так как цена будет меньше в полтора раза, а качество будет выше.

Таким образом, все выше перечисленные мероприятия, при их внедрении для совершенствования коммерческой деятельности ООО «Ламбис» позволит не только привлечь дополнительных покупателей, и удержать текущих постоянных клиентов, но и значительно расширить объемы продаж и тем самым укрепить свои конкурентные позиции.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Коммерческая деятельность представляет собой систему отношений, направленную на организацию актов купли-продажи с целью получения прибыли, минимизации издержек и удовлетворения потребностей покупателей.

Посредством торговли обеспечивается обращение товаров, т.е. их движение из сферы производства в сферу потребления.

Оценка коммерческой деятельности дает представление об адаптации предприятия к экономическим условиям хозяйствования, позволяет не только выработать стратегию и тактику поведения торговых предприятий, но и повысить эффективность управления ими на уровне территории. Ее применение позволяет хозяйствующим субъектам определять слабые и сильные стороны торговой деятельности и сконцентрировать все условия на направлениях, являющихся наиболее перспективными и доходными.

Основной целью хозяйствующих субъектов в рыночной экономике является обеспечение конкурентоспособности товаров или оказываемых услуг, так как финансовое благополучие организации следует за конкурентоспособностью выпускаемой продукции, как тень за человеком.

Конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию по сравнению с аналогичными объектами на данном рынке.

Показателем конкурентоспособности организации является доля предприятия на рынке: чем выше доля рынка хозяйственной единицы, тем выше ее конкурентоспособность. Доля рынка предприятия и темп роста рынка свидетельствуют об эффективности маркетинговой деятельности предприятия, которая проявляется в наличии спроса на продукцию предприятия. При увеличивающейся или неизменной доле предприятия можно говорить о том, что

предприятие на рынке конкурентоспособно. Если же доля предприятия на рынке снижается, то это значит, что оно не способно конкурировать.

Эффективность управления коммерческой деятельностью во многом зависит от формирования и реализации на практике взаимосвязей в организации. Современная модель управления должна обеспечивать процедуру разработки, принятия и реализации коммерческих решений.

В работе был проведён анализ коммерческой деятельности и конкурентная среда торгового предприятия ООО «Ламбис». Анализ основных показателей финансово-экономической деятельности организации выявил, что финансовое состояние ООО «Ламбис» за 2014-2016 годы устойчивое, зависимость организации от внешних источников финансирования на протяжении анализируемого периода падает. В 2016 году по сравнению с 2015 годом произошел прирост объема реализации товаров, услуг на 2574 тыс. руб. или на 6,3%. В 2014 году план по реализации товаров был перевыполнен на 15%, в 2015 году – на 20%, а в 2016 году - на 22%. Главный принцип работы ООО «Ламбис» – индивидуальный подход к каждому клиенту, гибкая система скидок, быстрое и качественное обслуживание.

К потенциально слабым сторонам компании можно отнести отсутствие четкой стратегии развития, недостаток навыков управления у руководства фирмы, неэффективное использование Интернет-ресурса, узкую номенклатуру продаваемой продукции, слабые навыки в области маркетинговой деятельности у сотрудников компании, полное отсутствие рекламы и т.п.

Содержание функций сбытовой деятельности товаров «Ламбис» включает три направления: планирование (прогнозирование), организацию, контроль и координацию. Каждое из направлений состоит из ряда функций, соответствующих специфике данного направления. В настоящее время в ООО «Ламбис» используется не достаточно элементов маркетинга, которые в своей совокупности снижают конкурентоспособность предприятия.



Существенным недостатком в работе магазина является то, что недостаточно активно используется наружная реклама в виде плакатов, растяжек и информационных показателей. Ограниченность методов сбыта товаров. Реализацию своих товаров ООО «Ламбис» осуществляет посредством только розничной торговли. Другие методы сбыта товаров, такие как ярмарки, выездная торговля, организация не использует.

В целях совершенствования коммерческой деятельности в ООО «Ламбис» предлагается разработать ряд рекомендаций и рассчитать их экономическую эффективность.

Содержание функций сбытовой деятельности товаров «Ламбис» включает три направления: планирование (прогнозирование), организацию, контроль и координацию. Каждое из направлений состоит из ряда функций, соответствующих специфике данного направления. В настоящее время в ООО «Ламбис» используется достаточно элементов маркетинга, которые своей совокупностью направлены на то, чтобы увеличить объем реализуемых товаров.

По результатам проведенных в работе расчетов можно сделать вывод о том, что, общий предполагаемый рост объема продаж от проведения представленных мероприятий составит 16%, экономический эффект – 5308,88 тыс. руб.

Таким образом, внедрение предложенных мероприятий по совершенствованию коммерческой деятельности ООО «Ламбис» позволит не только привлечь дополнительных покупателей, но и значительно расширить объемы продаж и тем самым укрепить свои конкурентные позиции.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая) от 18.12.2006 № 230-ФЗ (от 28.03.2017 № 43-ФЗ), [Электронный ресурс] //Справочно-правовая система «Консультант +».
2. Налоговый кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 года № 146-ФЗ (от 28.12.2016 № 475-ФЗ) [Электронный ресурс] //Справочно-правовая система «Консультант +».
3. Абдразаков, Р.И. Интегральный подход к определению конкурентоспособности организаций / Р.И. Абдразаков // Менеджмент в России и за рубежом. - 2011. - № 2. - С. 103-111.
4. Абдразаков, Р.И. Многокритериальный подход к оценке конкурентоспособности организаций / Р.И. Абдразаков // Менеджмент в России и за рубежом. - 2010. - № 2. - С. 11-15.
5. Белоусов В.Л. Анализ конкурентоспособности фирмы [Электронный ресурс] // Маркетинг в России и за рубежом: журн.– 2011 – №5(25). – Режим доступа: <http://www.mavriz.ru/articles/2001/5/37.html>
6. Богданов М. С. Оценка конкурентоспособности предприятия сетевой розничной торговли: теория и практика общественного развития – М.: Институт социологии РАН, 2012. – 354.
7. Виноградова, С.Н. Коммерческая деятельность : учебник / С.Н. Виноградова. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 180 с.
8. Голубков, Е.П. Маркетинг: стратегия, планы, структуры: учебник / Е.П. Голубков — М.: Дело, 2011. — 318 с
9. Дашков, Л.П. Организация, технология и проектирование предприятий (в торговле): учебник для бакалавров. / Л.П. Дашков, В.К. Памбухчиянц, О.В. Памбухчиянц. – М.: Дашков и К, 2015 – 456 с.
10. Дашков, Л.П. Коммерция и технология торговых процессов : учебник / Л.П. Дашков. – М.: Маркетинг, 2015. – 389 с.

11. Дзахмишева И.Ш. Методика оценка конкурентоспособности услуги в розничной торговой сети [Электронный ресурс] // Маркетинг в России и за рубежом: журн. – 2014 – №3(4). – Режим доступа: <http://www.mavriz.ru/articles/2001/5/37.html>

12. Дианова, С.Н. Система управления коммерческой деятельностью предприятий торговли / С.Н. Дианова, Ю.Г. Авагян // Сфера услуг: инновации и качество. – Вып. № 6. – 2012. – С. 71–80.

13. Иванов, Г. Г. Экономика торгового предприятия / Г. Г. Иванов. - М. : Академия, 2016. - 320 с.

14. Казакова, Н. А. Управленческий анализ и диагностика предпринимательской деятельности: учебное пособие для вузов / Н. А. Казакова. - М.: Финансы и статистика, ИНФРА-М, 2013. – 272 с.

15. Калиева, О. М. Понятие экономической эффективности коммерческой деятельности / О.М. Калиева, М.С. Разумова, М.И. Дергунова, М.С. Говорова //Инновационная экономика: материалы Междунар. науч. конф. (г. Казань, октябрь 2014 г.). – Казань: Бук, 2014. – С. 99-103.

16. Киселева, Е.Н. Организация коммерческой деятельности по отраслям и сферам применения : учеб. пособие / Е.Н. Киселева, О.Г. Буданова. – М.: Вузовский учебник, 2012. – 192 с.

17. Кондраков, И.В. Совершенствование коммерческой деятельности как инструмента повышения конкурентоспособности предпринимательских структур / И.В. Кондраков //Вестник ТГУ. – 2008. - № 5 (61). – С. 103-107.

18. Кусакина, О. Методологические подходы к обеспечению конкурентоспособности предпринимательских структур / О. Кусакина, А. Смирнова // Предпринимательство. - 2010. - № 1. - С. 126-131.

19. Лисечко, Н.А. Развитие маркетинга взаимодействия в сфере услуг как способ повышения конкурентоспособности малого предпринимательства / Н.А. Лисечко // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. - 2010. - № 8. - С. 38-45.

20. Лычагина, Л.Л. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / Л.Л. Лычагина. – Томск: Издательство Том. гос. архит.-строит. ун-та, 2016. – 238 с.
21. Мазилкина Е.И. Паничкина Г.Г. Управление конкурентоспособностью: учеб. пособие. – М.: Омега, 2009. – 328 с.
22. Марченко, И.С. Системный подход к управлению коммерческой деятельностью организации / И.С. Марченко // Вестник МГТУ. – 2010. – Т. 13. - № 1. – С. 27-30.
23. Москалева, В.А. Конкурентные преимущества и их роль в работе предпринимательской фирмы / В.А. Москалева // Труд и социальные отношения. - 2010. - № 6. - С. 66-72.
24. Никитина, Т.И. Системная оценка эффективности коммерческой деятельности предприятий торговли / Т.И. Никитина // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. - № 4.
25. Николаева, Т.И. Системная оценка эффективности коммерческой деятельности предприятий торговли / Т.И. Николаева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. - № 4.
26. Павлова, Н.Н. Маркетинг в практике современной фирмы / Н.Н. Павлова // Учебник для бизнес – школ. - 2005.
27. Памбухчиянц, О.В. Организация коммерческой деятельности: учебник / О.В. Памбухчиянц. – 8-е изд., перераб. и доп. – М.: Дашков и К, 2015. – 448 с.
28. Панкратов, Ф.Г. Коммерческая деятельность: учебник / Ф.Г. Панкратов, Н.Ф. Солдатова. – 13-е изд., перераб. и доп. – М.: «Дашков и К°», 2013. – 500 с.
29. Понятие и виды конкурентоспособности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://Grandars.ru>.
30. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер; пер. с англ. – 2005. – 716 с.
31. Предпринимательство : учебник / М.Г. Лапуста и др. – 4-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 668 с.

32. Родионова Л.Н. Оценка конкурентоспособности продукции// Маркетинг в России и за рубежом. – 2017 – № 1. – С. 63-77.
33. Семенов, И.В. Стратегический маркетинг в формировании конкурентных преимуществ / И.В. Семенов // Маркетинг. - 2011. - № 1. - С. 20-39.
34. Синяев, И.М. Маркетинг в коммерции : учебник / И.М. Синяева, С.В. Земляк, В.В. Синяев. – М.: Дашков и К, 2014. – 548 с.
35. Современный менеджмент : учебник / руков. авт. кол.: М.М. Максимцов, В.Я. Горфинкель. - М. : ИНФРА-М, 2012. - 299 с.
36. Сорокина, И.Э. Методы оценки конкурентоспособности хозяйствующих субъектов / И.Э. Сорокина // Маркетинг в России и за рубежом. - 2009. - № 4. - С. 63-74.
37. Торговое дело: Экономика, маркетинг, организация: учебник / под общей редакцией профессора Брагина Л.А., профессор Данько Т.П. – изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2013. – 210 с.
38. Труш, М.А. Оценка конкурентоспособности предприятия методом ранговой корреляции / М.А. Труш, В.В. Копылов, И.В. Пьянkin // Организатор производства. - 2010. - № 1. - С. 56-64.
39. Тютюшкина, Г.С. Организация коммерческой деятельности предприятия: учебное пособие. / Г.С. Тютюшкина. – Ульяновск: УлГТУ, 2014. – 132 с.
40. Фасхиев, Х. Модель управления конкурентоспособностью предприятия : [Теоретические основы и анализ опыта ОАО "Камаз"] / Х. Фасхиев // Проблемы теории и практики управления. - 2008. - № 2. - С. 69-80.
41. Фасхиев, Х.А. Модель управления конкурентоспособностью предприятия / Х.А. Фасхиев, Е.В. Попова // Маркетинг в России и за рубежом. - 2009. - № 6. - С. 107-122.
42. Фасхиев, Х.А. Определение конкурентоспособности предприятия / Х.А. Фасхиев // Маркетинг в России и за рубежом. - 2009. - № 4. - С. 75-83.

43. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса : экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Маркетинг, 2012. – 892 с.

44. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Эксмо, 2014. – 544 с.

45. Фёдорова, М.А. Коммерческая деятельность торгового предприятия: сущность и основные направления / М.А. Фёдорова //Социально-экономические явления и процессы. – 2014. – Т. 9. - № 10. – С. 110-114.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Рисунок 2 – Процедура организации функционирования процесса управления коммерческой деятельностью



## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица 2 – Предварительные данные для оценки конкурентоспособности товаров, организации и ее конкурентов (типовая форма) [44]

Показатель	Фактические значения показателей основных конкурентов (наименование и год)				Показатель организации	
	№1	№2	№3	№4	Фактически (год)	Прогноз (год)
1. Полезный эффект товара (интегральный показатель качества), наименование товара, единица полезного эффекта 1.1. Показатели назначения 1.2. Показатели надежности, в том числе: <ul style="list-style-type: none"> <li>• нормативный срок службы (использования, хранения);</li> <li>• коэффициент безотказности;</li> <li>• коэффициент готовности;</li> <li>• коэффициент сохраняемости</li> </ul> 1.3. Показатели экологичности 1.4. Показатели эргономичности 1.5. Показатели эстетичности (дизайна) 1.6. Показатели технологичности 1.7. Показатели стандартизации и унификации 1.8. Показатели патентной чистоты и патентоспособности 1.9. Показатели совместимости и взаимозаменяемости 1.10. Показатели безопасности 1.11. Номер сертификата, вид, кем и когда выдан, срок действия						
3. Качество сервиса потребителей товара 3.1. Имидж (бренд) организации-изготовителя и продавца 3.2. Юридическая надежность изготовителя и продавца 3.3. Финансовая надежность (устойчивость) изготовителя и продавца 3.4. Качество информации о товаре 3.5. Качество упаковки товара 3.6. Качество обслуживания покупателя торговой организацией 3.7. Качество доставки и установки (монтажа) товара 3.8. Качество гарантийного обслуживания потребителей товара 3.9. Качество послегарантийного обслуживания потребителей товара 3.10. Качество мониторинга и диагностики рыночного механизма и др.						
4. Удельный вес данного товара в объеме продаж организации, доли единицы						



5. Показатели значимости рынков, на которых представлен товар						
6. Параметры товарных рынков						
6.1. Показатели взаимозаменяемости товара						
6.2. Объем товарных рынков						
6.3. Число субъектов и их доли на рынках						
6.4. Сила конкуренции на рынках						
6.5. Барьеры входа на рынки и др.						
7. Удельная цена товара						
8. Показатели, учитывающие конкурентные преимущества организации по сравнению с основным конкурентом, у которого этот показатель равен единице						