

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.

Организация и совершенствование коммерческой деятельности предприятия ООО
«Чистый Урал» (г. Челябинск)

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ–38.03.06.2017.097.ПЗ ВКР

Руководитель,

к.э.н., доцент

_____ А.Б. Васильевский

_____ 2017г.

Автор работы

Студент группы ЭУ-420

_____ Д.А. Ключник

_____ 2017 г.

Нормоконтролер,

Старший преподаватель

_____ Ю.С. Якунина

_____ 2017 г.

Челябинск 2017

АННОТАЦИЯ

Клюшник Д.А. Организация и совершенствование коммерческой деятельности предприятия ООО «Чистый Урал» (г. Челябинск) – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ – 420, 2017. – 89 с., 12ил., 18 табл., библиогр.список – 41 наим.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что совершенствование коммерческой деятельности позволит повысить конкурентоспособность предприятия и увеличить объемы сбыта профессиональных моющих средств.

Цель выпускной квалификационной работы – разработать рекомендации по совершенствованию коммерческой деятельности предприятия ООО «Чистый Урал».

Исходя из поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) Раскрыть основные методы и показатели оценки эффективности коммерческой деятельности предприятия;
- 2) Охарактеризовать основные пути повышения эффективности коммерческой деятельности предприятия;
- 3) Сравнить отечественный и зарубежный опыт организации коммерческой деятельности по сбыту;
- 4) Проанализировать основные показатели деятельности предприятия;
- 5) Разработать мероприятия по улучшению коммерческой деятельности и оценить эффективность

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА ЭФФЕКТИВНОСТИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ	8
1.1 Сущность и основные формы коммерческой деятельности	8
1.2 Особенности коммерческой деятельности производственно–торговых предприятий	14
2 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННО–ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ «Чистый Урал»	34
2.1 Организационно–правовая и экономическая характеристика «Чистый Урал»	34
2.2 Анализ эффективности коммерческой деятельности ООО «Чистый Урал». 37	
3 ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННО–ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «Чистый Урал»	57
3.1 Разработка мероприятий по повышению эффективности коммерческой деятельности ООО «Чистый Урал»	57
3.2 Организационно–экономическое обоснование предлагаемых мероприятий 63	
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	82
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	86

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность избранной темы обусловлена тем, что в современных условиях развития рыночной экономики обострение уровня конкуренции и повышение цен заставляют отечественные фирмы всерьез задуматься по вопросу снижения затрат.

Практикой доказано, что самой эффективной выступает экономия во всей цепочке поставки, а не на производственном этапе. Успех деятельности в сфере закупок состоит в установлении и снижении уровня затрат, а это способствует компании увеличить собственное влияние и доверие в отношениях с партнерами.

В связи с этим достаточно успешные модели по снабжению и закупкам должны стать частью стратегического развития компании.

Тема «Повышение эффективности коммерческой деятельности» выступает достаточно актуальной, потому что значение снабжения и закупочной деятельности далее будет все более и более актуальным для эффективности развития и функционирования отечественных компаний.

В современных условиях экономики благополучие и коммерческий успех субъекта хозяйствования находятся в зависимости от того, насколько эффективной была его деятельность, и она должна ориентироваться только на ведение хозяйствования с прибылью, потому что субъект экономики несет всю полноту ответственности экономического характера за собственные решения и действия.

Сама организация связей хозяйственного характера с поставщиками товаров занимает особо важное место среди всех инструментов коммерческой деятельности субъекта хозяйствования, потому что данная система представляет совокупность форм, способов и рычагов взаимодействия его с потребителями продукции (работ, услуг), которая выражена в основной деятельности по формированию ассортимента выпускаемой продукции.

Все проводимые операции по организации торгово–оперативных процессов и управлению ими для достижения высокого уровня экономической эффективности

деятельности субъекта хозяйствования торговой сферы связаны, прежде всего, с рационализацией им хозяйственных связей с поставщиками, которые способствуют планомерности экономического развития, сбалансированности спроса и предложения, своевременности поставки продукции потребителям.

В связи с этим в каждой организации должна проводиться работа по исследованию и поддержанию необходимых хозяйственных связей с поставщиками и покупателями.

Для принятия правильных управленческих решений в части совершенствования организации коммерческой деятельности, определения мер по повышению эффективности работы организации, следует проводить комплексный анализ.

Целью данной выпускной квалификационной работы является определение направлений повышения эффективности коммерческой деятельности субъекта экономики в современных условиях.

Указанная цель обусловила постановку и последовательное решение следующих задач:

- рассмотреть сущность и основные формы коммерческой деятельности предприятий;
- представить особенности коммерческой деятельности производственно–торговых предприятий;
- раскрыть основные методы и показатели оценки эффективности коммерческой деятельности предприятий;
- охарактеризовать основные пути повышения эффективности коммерческой деятельности предприятий;
- представить организационно–правовую и экономическую характеристику ООО «Чистый Урал»;
- проанализировать показатели эффективности коммерческой деятельности ООО «Чистый Урал»;
- рассмотреть пути повышения эффективности коммерческой деятельности производственно–торгового предприятия ООО «Чистый Урал».

Объект исследования – фирма ООО «Чистый Урал», занимающееся оптовой и розничной торговлей.

Предмет исследования – хозяйственные процессы, влияющие на эффективность коммерческой деятельности субъекта хозяйствования.

Методы исследования: анализ экономической литературы, методы индукции и дедукции, табличный и графический способ, способ сравнения, индексный способ.

При выполнении выпускной квалификационной работы были изучены работы отечественных ученых экономистов, нормативно–правовая документация, бухгалтерская и статистическая отчетность ООО «Чистый Урал».

Структура работы включает в себя введение, три раздела, заключение, библиографический список.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА ЭФФЕКТИВНОСТИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

1.1 Сущность и основные формы коммерческой деятельности

В широком смысле под коммерцией часто понимают любую деятельность, направленную на получение прибыли. Однако коммерческая деятельность – более узкое понятие, чем предпринимательство.

Предпринимательство представляет собой организацию экономической, производственной и иной деятельности, которая приносит предпринимателю определенного рода доход.

Предпринимательство может означать организацию промышленной компании, сельской фермы, торгового субъекта экономики, фирмы сферы обслуживания, банковского учреждения, конторы адвоката, издательского учреждения, а также исследовательского учреждения. Из всех указанных видов предпринимательской деятельности только торговое дело выступает в чистом виде коммерческой деятельностью.

Следовательно, коммерцию необходимым является представлять в качестве одной из форм (видов) предпринимательской деятельности. Вместе с тем и в некоторых видах предпринимательской деятельности могут быть осуществлены операции по купле–продаже товаров, сырья, полуфабрикатов и иные, то есть элементы коммерческой деятельности могут присутствовать во всех видах предпринимательства, однако при этом не являются для них определяющими, главными.

Следовательно, коммерческая работа представляет собой обширную сферу оперативно организационной деятельности торговых компаний, которая направлена на совершение процессов купли–продажи товаров с целью удовлетворения спроса населения и получения прибыли.

В связи с этим коммерческая работа в торговле является понятием более широким, чем простая купля–продажа товара. С целью осуществления акта купли–

продажи торговому предпринимателю необходимым является совершить оперативно–организационные и хозяйственные операции, в том числе исследование спроса населения и рынка сбыта товаров, нахождение поставщиков и покупателей товаров, налаживание с ними рациональных хозяйственных связей, транспортировку товаров, работу рекламно–информационного характера по сбыту товаров, организацию торгового обслуживания и пр. [34, с.24].

Коммерческими процессами можно признать все покупки товаров, которые совершаются или в целях их дальнейшей перепродажи в том же виде, или после их доработки и доведения до необходимого качественного состояния, или даже просто в целях сдачи их в аренду, или напрокат [40, с.38].

Суть и принципиальное преимущество подобного определения заключается в подчёркивании и усилении значения коммерческих процессов (коммерческих функций) в производственной организации, являющихся важнейшей составляющей всей системы её функциональной деятельности в условиях рыночной экономики.

Коммерческая деятельность представляет собой часть предпринимательской деятельности на товарном рынке и отличается от нее по большому счету лишь тем, что не охватывает сам процесс изготовления товара или оказания услуги.

В широком смысле любая организация, предлагающая на рынок продукты труда своих работников, а, значит, участвующая в процессе обмена, может быть отнесена к категории субъектов продажи.

Важно учитывать, что, если данный субъект предполагает получение доходов от продажи (сбыта) товаров или оказания услуг, превышающих по размеру затраты на их создание, то его деятельность принято квалифицировать как коммерческую. Аналогичным образом формируется и представление о деятельности по приобретению сырья, материалов и изделий для производства товаров и оказания услуг.

Коммерческая деятельность выступает в качестве одной из важнейших сфер человеческой деятельности, которые возникли в результате разделения труда. Она

состоит в выполнении обширного комплекса взаимосвязанных торгово–организационных операций, направленных на совершение процесса купли–продажи товаров и оказание торговых услуг с целью извлечения прибыли.

В процессе коммерческой деятельности коммерческие субъекты хозяйствования, а вместе с тем и физические лица, которые занимаются предпринимательством, осуществляют исследование спроса населения и рынка сбыта собственных товаров, устанавливают потребность в них, определяют важнейшие источники поступления и поставщиков товаров, устанавливают с ними хозяйственные связи, ведут оптовую и розничную торговлю, занимаются рекламно–информационной деятельностью.

Помимо всего этого, проводится достаточно кропотливая работа по формированию ассортимента и управлению запасами товаров, оказанию торговых услуг. Все данного рода операции являются взаимосвязанными между собой и определяются в определённой последовательности.

В качестве основных принципов коммерческой деятельности выступают такие принципы, указанные на рис. 1.1.

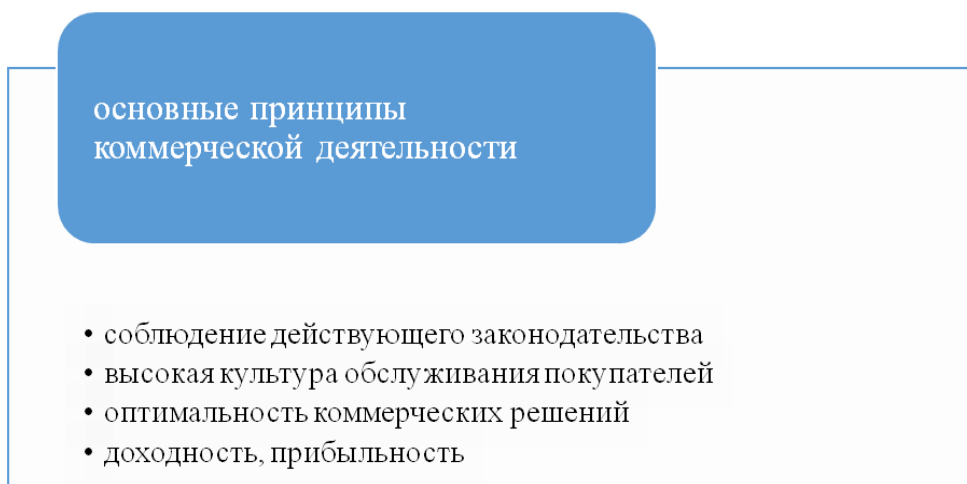


Рисунок 1.1. – Основные принципы коммерческой деятельности [33, с.35]

В качестве субъектов коммерческой деятельности выступают как юридические, так и физические лица, которые наделены правом ее совершения. В качестве

объектов коммерческой деятельности на потребительском рынке выступают товары и услуги.

Специалистам–коммерсантам необходимым является хорошо знать законы и иные нормативные акты, которые регламентируют коммерческую деятельность, уметь принимать решения, приносящие прибыль, проявлять инициативу, обладать способностью идти на риск.

Коммерческая деятельность должна строиться на основе соблюдения требований деловой этики. Коммерсант должен верить в торговый бизнес, расценивая его в качестве привлекательного творчества. Признавая необходимость конкуренции, он должен понимать и необходимость сотрудничества, а вместе с тем доверять себе и другим, уважать профессионализм и компетентность.

Под коммерцией часто понимают любую деятельность, которая направлена на получение прибыли. Коммерцию нужно представлять как одну из форм (видов) предпринимательской деятельности [31, с.36].

Коммерческая работа в торговле как важнейшей отрасли экономики страны представляет собой обширную сферу оперативно–организационной деятельности торговых организаций и предприятий, направленной на совершение процессов купли–продажи товаров для удовлетворения спроса населения и получения прибыли.

Иностранные компании и физические лица могут вести коммерческую деятельность в России в следующих формах:

- экспорт/импорт товаров/услуг без постоянного присутствия в РФ;
- по договору о совместной деятельности;
- через представительство или филиал германской компании;
- через юридическое лицо, созданное по российскому праву (в форме ООО, ОДО, ОАО, ООО, производственного кооператива, ГУП и МУП).

Любая деятельность, в том числе и коммерческая, имеет определенного рода направленность и организуется для достижения намеченных целей, которые можно назвать целями функционирования (рис. 1.2).

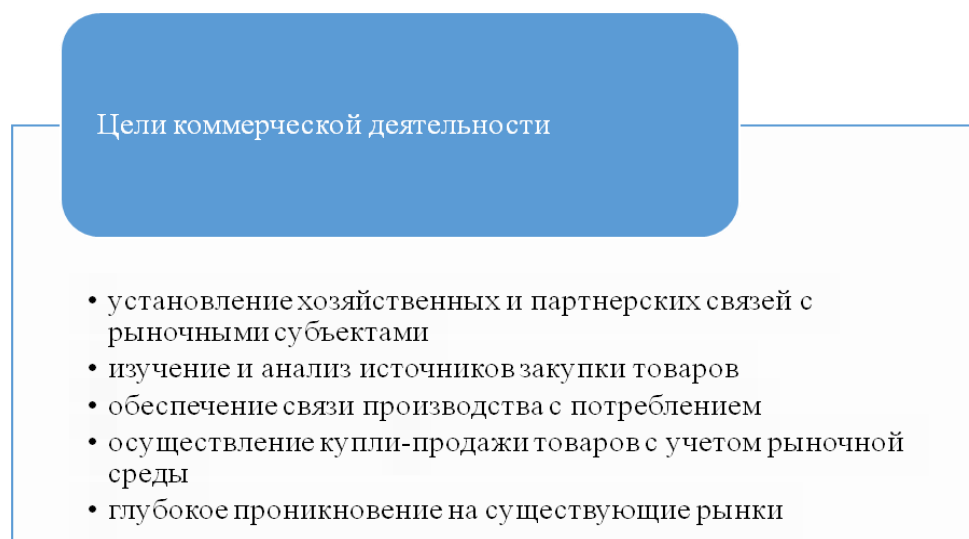


Рисунок 1.2 – Основные цели коммерческой деятельности [17, с.41]

Новые условия хозяйствования, развитие и углубление товарно–денежных отношений, полного хозяйственного расчёта и принципа самофинансирования способствовали возникновению нового типа организации коммерческих отношений между поставщиками и покупателями товаров, открыли широкий простор коммерческой инициативе, самостоятельности и предприимчивости торговых работников.

Без данного рода качеств в рыночных условиях нельзя успешным образом осуществлять коммерческую работу.

Организация коммерческой деятельности в условиях современной экономики базируется на основе принципа полного равноправия торговых партнёров по поставкам товаров, хозяйственной самостоятельности поставщиков и покупателей, строгой материальной и финансовой ответственности сторон за выполнение принятых обязательств.

Закупочная работа выступает в качестве основы коммерческой деятельности. С неё, по существу, начинается коммерческая работа. Чтобы реализовать товар покупателю и получить необходимую прибыль, нужно располагать товаром. Основная функция товарного обращения сводится к смене формы стоимости по формуле: Д–Т и Т’–Д’ [16, с.79].

Данной формулой раскрывается сущность коммерческой работы – предпри-

ниматель, располагая определенной суммой денежных средств (Д), закупает товар (Т), который будет реализован в денежные средства с некоторым приращением (Д'). Исходя из важнейшей функции товарного обращения, можно сделать вывод, что коммерческая работа начинается с закупки товаров с целью дальнейшей их реализации.

По собственной экономической природе закупки представляют собой оптовый или мелкооптовый товарооборот, осуществляемый субъектами торговой деятельности с целью последующей перепродажи закупленных товаров.

Правильно организованные оптовые закупки предоставляют возможность сформировать необходимый торговый ассортимент товаров для снабжения населения или розничной торговой сети, осуществлять воздействие на производителей товаров согласно требованиям покупательского спроса, обеспечивают эффективную работу субъекта экономики.

В производстве содержание закупочной деятельности направлено на снабжение его необходимыми средствами (материалами, энергией, комплектующими, запасными частями, сырьем).

Закупочная деятельность субъектов хозяйствования регулируется следующими нормативно–правовыми актами:

Конституция РФ;

Гражданский кодекс РФ;

Федеральный закон №223–ФЗ от 13.07.2011 г. «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц»;

Федеральный закон №135–ФЗ от 26.07.2006 г. «О защите конкуренции».

Коммерческая работа по оптовым закупкам товаров в рыночных условиях должна основываться на принципах современного маркетинга. При помощи методов маркетинга коммерческие работники, руководители, менеджеры субъектов экономики получают необходимые сведения о том, какого рода изделия и почему имеют желание приобрести потребители, о ценах, которые потребители готовы заплатить, о том, в каких регионах спрос на данного рода изделия наиболее высо-

кий, где сбыт или закупка продукции может принести наибольшую прибыль.

Коммерческие работники должны посещать компании–изготовители с целью ознакомления с их производственными возможностями, объемом и качественным уровнем изготавливаемой продукции, а вместе с тем принимать участие в совещаниях с работниками промышленности, выставках–просмотрах новых образцов изделий, оптовых ярмарках [23, с.42].

Коммерческим работникам необходимым является постоянно следить за рекламными объявлениями в СМИ, проспектами, каталогами. Формирование товарных ресурсов выступает в качестве предмета постоянной работы торгового аппарата оптовых баз.

Все выше изложенное позволяет отметить, что коммерческая работа представляет собой достаточно обширную сферу оперативно–организационной деятельности компаний, которая направлена на совершение процессов купли–продажи товаров с целью удовлетворения спроса населения и получения необходимой прибыли.

Коммерческими процессами, в свою очередь, можно признать все покупки товаров, которые совершаются или в целях их дальнейшей перепродажи, или после их доработки и доведения до необходимого качественного состояния, или даже просто в целях сдачи их в аренду.

1.2 Особенности коммерческой деятельности производственно–торговых предприятий

Основной особенностью коммерческой деятельности производственно–торгового предприятия является формирование товарного ассортимента. В качестве одного из ключевых моментов эффективных продаж выступает наличие сбалансированного ассортимента. Набор продуктов и услуг должен соответствовать ожиданиям потребителей, в связи с этим торговая фирма заинтересована в формировании интересного для потребителя и эффективного ассортиментного порт-

феля.

Каждая компания задумывается над вопросом, что ей реализовать и в каком количестве. Решение данной сложной дилеммы предоставляет возможность получения ассортиментной концепции фирмы.

Основная задача формирования ассортиментной концепции фирмы состоит в формулировке основных принципов, направлений и механизмов управления ассортиментом, установление целевой аудитории покупателей.

Для начала необходимо установить, что такое «товарный ассортимент».

Товарный ассортимент представляет собой совокупность всей товарной продукции субъекта хозяйствования, которая включает ассортиментные группы и отдельно взятые продукты (которые имеют торговую марку и не имеют ее) [14, с.74].

Товарный ассортимент можно характеризовать при помощи нескольких показателей.

ширина ассортимента – отражает количество ассортиментных групп во всей совокупности товара;

глубина ассортимента – отражает количество изделий в одной ассортиментной группе;

совместимость представляет собой степень взаимодополняемости и сочетаемости разного рода ассортиментных групп;

высота ассортимента – отражает среднюю цену ассортиментной группы;

подвижность ассортимента – отражает способность изменяться согласно потребностям и запросам потребителей;

стабильность ассортимента – отражает способность сохранения ассортиментной матрицы из наиболее востребованных и доходных ассортиментных позиций;

актуальность ассортимента представляет собой постоянную востребованность потребителями ассортиментных позиций, которые представлены торговой компанией [19, с.182].

Стабильность, широта и высокая подвижность ассортимента являются основ-

ными показателями конкурентоспособности торговой фирмы.

Базисом ассортиментной политики выступает избранная стратегия торговой фирмы. К примеру, если торговая фирма является ориентированной на семью, то в ее ассортименте обязательно должны быть детские игрушки, вещи для семейного отдыха, вне зависимости от того, что они могут не приносить высокого уровня дохода.

Развитие товарного ассортимента происходит при учете такого рода факторов:

- производственных, финансовых, кадровых возможностей предприятия;
- потребностей рынка в данной продукции (соответствие ожиданиям потребителей, их покупательской способности);
- возможностей появления новых ниш [16, с.65].

Большое количество субъектов экономики совершают типичную ошибку: производят закупку продукции по принципу: «закупим и посмотрим, как будет продаваться». Однако при этом данного рода подход приводит к тому, что в торговом предприятии представлен совсем не нужный потребителю товар, который, в свою очередь, занимает большую долю полочного пространства. В конечном итоге у потребителя складывается негативное представление о торговой компании, и можно потерять собственных клиентов [14, с.75].

В качестве основы формирования ассортимента выступает исследование спроса на ассортиментные позиции, которое может проводиться методом приближений. С целью сбора необходимых сведений, прежде всего, можно использовать собственные ресурсы и сведения от покупателей, поставщиков, отчеты и результаты проводимых исследований. Некоторые сведения можно запросить у производителей продукции, они также могут предоставить аналитический обзор рынка и тенденций.

В рамках ассортиментного анализа является целесообразным применить следующие способы исследования спроса.

- оперативный метод, который базируется на учете ежедневной реализации товара по количеству, сумме, структуре ассортимента. На основании такого мето-

да является целесообразным построить график, показывающий динамику спроса на ассортиментные позиции по времени, к примеру, по дням недели;

- «журнал неудовлетворенного спроса», в котором фиксируются заявки потребителей на отсутствующие в ассортименте торговой фирмы товары. Каждая позиция должна рассматриваться как потенциальная единица ассортиментного портфеля;

- опросы существующих и потенциальных покупателей;

- наблюдение за поведением потребителей в торговом зале. Целесообразным является осуществлять фотографирование торгового зала через определенные временные промежутки, что предоставит возможность понять, кто и в какое время приобретает продукцию, чем вызвана активность или пассивность покупателей, различные фокус–группы;

- общение с посетителями торговой компании;

- представить себя на месте потребителей и посмотреть на торговый зал и ассортимент «его глазами»;

- проведение анализа траектории клиентского потока и предпочтений покупателей относительно места совершения покупки;

- совершение пробных покупок в собственном магазине и магазинах конкурентов [32, с.179].

Полноценный ассортиментный анализ включает в себя использование нескольких известных и универсальных методов. Применяя их, торговая компания может разработать рекомендации с целью образования сбалансированного ассортимента, который повышает экономическую устойчивость фирмы.

В качестве начального этапа оптимизации ассортимента выступает установление процентного соотношения групп покупателей. Для того чтобы установить, кто же является целевым потребителем, необходимо проведение мониторинга покупателей по месту проживания. К примеру, покупателей можно разделить на категории:

- жители близлежащих домов;

- автомобилисты, которые проезжают по улице;
- сотрудники близлежащих офисов [37, с.114].

В свою очередь, жителей близлежащих домов можно подразделить на домохозяек, работающих мужчин, работающих женщин, пенсионеров, молодежь и детей. Далее следует установить долю (в процентах) каждой категории покупателей в совокупном количестве покупателей. Покупатели, которые представлены в данной диаграмме в большем количестве, выступают целевыми потребителями, в связи с этим, их запросы является необходимым принимать во внимание при формировании ассортимента.

Для каждой из указанных выше категорий устанавливаются поведенческие характеристики:

- предпочтения по времени совершения покупки;
- предпочтения относительно места совершения покупки;
- тип совершения покупки;
- требования к товару и процессу покупки (престижность, натуральность, удобство расположения товара);
- ожидания в отношении средств навигации, обслуживания [40, с.104].

В качестве одного из наиболее популярных и эффективных методов анализа ассортимента выступает ABC–анализ.

Идея ABC–анализа строится на принципе Парето: «за большинство возможных результатов отвечает относительно небольшое число причин», или на всем известном правиле «20/80».

Метод ABC, который предоставляет возможность провести оценку материальных запасов по степени важности, согласно их удельному весу в совокупной стоимости товаров и обязательности при производстве. В связи с этим все запасы материалов делят условным образом на три группы:

Категория А – материальные ресурсы, которые являются наиболее важными для производства и требуют постоянного и точного учета и контроля. Для данного вида запасов обязательным является расчет оптимальной поставки или заказа;

Категория В – те материалы, которые оцениваются и учитываются при ежемесячной инвентаризации. Для них возможным является использование моделей оптимизационных;

Категория С – все остальные виды материальных запасов [28, с.218].

Для товаров группы А и В наиболее важными являются два вопроса:

Каков должен быть размер поставки?

Когда наступает момент возобновления поставки?

Таким образом, в ходе проведения ABC–анализа происходит ранжирование товаров. Устанавливается, что товары категории «А» необходимым является жестко контролировать, так как они обеспечивают большую долю в общем объеме продаж и обеспечивают высокий уровень доходности. Контроль за товарами категории «В» может быть текущим, а в отношении категории «С» – периодическим.

ABC–анализ не должен проводиться только один раз, он должен быть постоянным, что предоставит возможность установить постоянно необходимые потребителям ассортиментные позиции и не исключить их из ассортиментного портфеля.

Зачастую бывает, что товар, который относится к категории «С», несет на себе не большую долю продаж, но при этом он реализуется со стойкой периодичностью, возможно, в совокупности с какой–либо иной продукцией. Если исключить его из ассортимента, то потребитель уже не будет в полной мере удовлетворен приобретением основного товара, а это неправильно.

Вместе с тем, существенное сокращение категории «С» может привести к тому, что через определенное время оставшиеся товары распределятся по тому же правилу, однако при этом совокупный результат функционирования субъекта экономики может снизиться на 50%.

Современные принципы управления ассортиментом в рамках реализации ленивого маркетинга – это основополагающие начала, которыми следует руководствоваться при разработке ассортиментной стратегии.

Принципы управления ассортиментом должны сочетаться с маркетинговой стратегией торговой компании [13, с.132]:

Сочетаемость. Ассортиментная стратегия должна находиться в соответствии и способствовать развитию сбытовой, ценовой, коммуникационной и другим стратегиям развития компании.

Ориентация на покупателей–клиентов. Товар, представленный в магазине, должен соответствовать потребностям и ожиданиям покупателей, иначе он не будет продаваться.

Развитие. Потребности покупателей изменяются и растут. Ассортимент должен изменяться не только в соответствии с новыми потребностями, но и опережая их появление.

Профессионализм. Управление ассортиментом и оценка его параметров должна осуществляться профессионалом, то есть человеком, который не только знает теоретические основы управления ассортиментом, но и имеет навыки их использования, а вместе с тем обладает способностью аналитически мыслить, осуществлять факторный анализ и принимать взвешенные решения.

Эффективность. Управление ассортиментом должно приносить свои плоды – повышать сумму прибыли компании. Каждая ассортиментная позиция должна вносить собственный вклад в увеличение размера маржинальной прибыли и доходности компании. Именно для всего этого в данной главе были рассмотрены основные показатели оценки состояния ассортимента.

Воплощением принципов управления торгового ассортимента выступает ассортиментная стратегия.

Ассортиментная стратегия представляет собой ключевой момент формирования и развития товарного ассортимента. Эффективность ассортиментной стратегии является залогом эффективности работы всей торговой компании.

Можно определить две цели разработки и реализации ассортиментной стратегии: непосредственную и перспективную.

Непосредственная цель – реализация товаров и рост товарооборота торговой

фирмы.

Перспективная цель – развитие устойчивой лояльности потребителей к торговой фирме [28, с.123].

Для достижения данных целей предприятию нужно постоянно работать со своими потребителями, изучать их потребности и прогнозировать возникновение новых. Важное направление ассортиментной стратегии – привлечение новых и удержание постоянных потребителей.

Привлечение новых покупателей, как правило, происходит в период проведения наступательной стратегии, когда торговая компания вводит новые ассортиментные позиции, которые будут пользоваться спросом у потенциальных ее клиентов. Но при этом успех реализации данного рода стратегии возможен при наличии сведений о данных потенциальных потребителях и их потребностях и ожиданиях. Также важно информировать потребителя о том, что в торговой фирме появился интересующий его товар. Для этого можно применять рекламные листовки, плакаты, купоны.

Можно представить такие типы наступательных стратегий:

Широкомасштабное наступление – введение новых ассортиментных позиций в большинстве товарных категорий;

Стремление противостоять преимуществам конкурента или превзойти их – введение ассортиментных позиций, которые присутствуют в ассортименте конкурентной компании и, возможно, их дополнение;

Обходные маневры – поддержание постоянства востребованных позиций и одновременное расширение ассортимента по потенциально востребованным категориям;

Тайная война – небольшое изменение ассортиментной матрицы, основанное на результатах исследований потребностей потребителей, но позволяющее повысить их удовлетворенность от посещения магазина и усилить лояльность;

Активные упреждающие удары – ответные действия изменения ассортимента конкурентами, заключающиеся в соответственном изменении ассортиментной

матрицы и ее оптимизации [10, с.133].

Эффективность наступательной стратегии устанавливается тем, насколько выгоды от ее реализации превышают сумму соответствующих затрат.

Оборонительные стратегии используются с целью удержания постоянных клиентов. Инструменты их реализации являются поддержанием постоянства ассортимента, востребованного целевыми покупателями, а также мониторинг появления новых потребностей и их своевременное удовлетворение.

В рамках реализации ассортиментных стратегий необходимо принимать во внимание некоторые правила формирования и развития ассортимента.

Можно сформулировать следующие правила формирования и развития ассортимента торговой фирмы:

Ассортиментный портфель торговой компании должен принимать во внимание потребности целевого и второстепенных покупательских сегментов;

Продуктовый ассортимент должен учитывать основные и сопутствующие покупательские потребности и др.

Следовательно, управление развитием торгового ассортимента торговой компании является важной стратегической задачей, для решения которой требуются профессионализм сотрудников, значительный ресурсный потенциал (наличие финансовых, складских, энергетических и других ресурсов), партнерские взаимоотношения с поставщиками, творчество и многое другое. Но при этом эффективный ассортимент представляет собой залог активного развития торговой компании и укрепления лояльности потребителей.

1.3 Основные методы и показатели оценки эффективности коммерческой деятельности предприятий. Отечественный и зарубежный опыт.

Эффективность или неэффективность частных управленческих решений, связанных с определением цены товара, размера партии закупок или поставок, замена оборудования или технологии и другие решения должны пройти оценку с точки зрения общего успеха фирмы, характера ее экономического роста и роста об-

щей эффективности.

Основные задачи проведения оценки экономической эффективности:

Оценка хозяйственной ситуации;

Выявление факторов и причин достигнутого состояния;

Подготовка и обоснование принимаемых управленческих решений;

Выявление и мобилизация резервов повышения эффективности хозяйственной деятельности [15, с.84].

Результаты анализа способствуют росту информированности администрации хозяйствующего субъекта и других пользователей экономической информации – субъектов анализа – о состоянии интересующих их объектов. Цели субъектов анализа могут быть самыми различными, но они всегда сходятся в главном – это получение небольшого числа ключевых параметров, позволяющих дать точную оценку как текущего состояния объекта, так и ожидаемых перспектив развития.

Информационной базой для анализа эффективности хозяйственной деятельности является:

- «Бухгалтерский баланс»;
- «Отчет о финансовых результатах»;
- «Отчет об изменениях капитала»;
- Пояснения к бухгалтерскому балансу;
- Данные оперативного бухгалтерского учета и т.д.

В основе всех показателей оценки эффективности финансово–хозяйственной деятельности организаций лежит организационно–технический уровень хозяйственной деятельности, то есть качество продаваемых продукции (работ, услуг) и используемой для этого техники, прогрессивность технологических процессов, техническая и энергетическая вооруженность труда, степень концентрации, специализации, кооперирования и комбинирования, длительность технологического цикла и ритмичность торговли, уровень организации торгового процесса и управления.

Техническая сторона деятельности непосредственно не является предметом

экономического анализа. Но экономические показатели изучаются в тесном взаимодействии с технологическим процессом, его организацией, и экономический анализ в этом случае приобретает характер технико–экономического анализа.

На уровень экономических показателей эффективности деятельности значительное влияние оказывают природные условия. Это обстоятельство играет важную роль в ряде отраслей хозяйства страны. Степень использования природных ресурсов во многом зависит от состояния техники и организации хозяйственной деятельности и изучается наряду с показателями технико–организационного уровня деятельности.

Экономические показатели эффективности характеризуют не только технические, природные и организационные условия деятельности, но и социальные условия жизни коллективов организаций, внешнеэкономические связи организаций – состояние рынков финансирования, купли–продажи.

От всех этих условий зависит степень использования ресурсов: средств труда, предметов труда и самого живого труда. Интенсивность использования ресурсов проявляется в таких обобщающих показателях, как: фондоотдача основных средств, материалоемкость и производительность труда [25, с.168].

Эффективность использования ресурсов, в свою очередь, проявляется в трех измерениях:

В объеме и качестве товара (причем чем выше качество продукции (работ, услуг), тем, как правило, больше объем продаж);

В величине потребления или затрат ресурсов на развитие финансово–хозяйственной деятельности, то есть все издержки обращения;

В величине примененных ресурсов, то есть авансированных для хозяйственной деятельности основных и оборотных средств [18, с.85].

Сопоставление показателей объема продаж и затрат характеризует величину прибыли и рентабельность продаж, а также издержки на единицу товара. Сопоставление показателей объема продаж и величины авансированных основных и оборотных средств характеризует воспроизводство и оборачиваемость капитала,

то есть фондоотдачу основных средств и оборачиваемость оборотных средств.

Полученные показатели в свою очередь в совокупности определяют уровень рентабельности хозяйственной деятельности.

Уровень общей рентабельности в числителе формулы отражает не только прибыль от продаж продукции (работ, услуг), но и другие финансовые результаты. От выполнения плана по прибыли и в целом финансового плана, с одной стороны, и от оборачиваемости оборотных средств – с другой, находятся в зависимости финансовое состояние и платежеспособность хозяйствующего субъекта в рыночной экономике.

Исходя из задач анализа эффективности деятельности, важное значение имеет классификация факторов, деление их на внутренние (которые, в свою очередь, подразделяются на основные и неосновные) и внешние.

Все методы оценки эффективности можно разделить на две большие группы: качественные (логические) и количественные (формализованные). К качественным (неформализованным, логическим) методам относятся аналитические приемы и способы, которые основаны на логическом мышлении, на использовании профессионального опыта аналитика, на профессиональной интуиции.

Количественные (формализованные) методы представляют собой приемы, при которых используется математика. Вследствие их применения можно получить довольно точный результат или несколько результатов для дальнейшего выбора верного уже с помощью логических методов.

Количественные методы можно разделить на бухгалтерские, статистические, классические, экономико–математические методы анализа и т.д. [34, с.109]

Анализируя отчетность с целью оценки эффективности хозяйствования, можно использовать различные методы (и логические, и формализованные). Но к наиболее часто используемым методам оценки эффективности относятся:

Метод абсолютных, относительных и средних величин;

Метод сравнения;

Анализ с помощью коэффициентов и др.

В процессе сбора данных получают информацию о значениях тех или иных признаков, характеризующих каждую единицу, каждый элемент исследуемого процесса или явления (совокупности). Эта информация, как правило, представлена в виде показателей. Обобщающие показатели могут быть абсолютными, относительными и средними. Многообразная характеристика всех сторон исследуемых экономических процессов и явлений может быть дана лишь с помощью всех видов обобщающих показателей. Вместе с тем, каждый вид показателей имеет определенное значение и занимает важное место в аналитическом процессе.

Абсолютные показатели характеризуют численность, объем (размер) изучаемого процесса. Они всегда имеют какую-либо единицу измерения: натуральную, условно-натуральную, стоимостную (денежную).

Натуральные единицы измерения применяют в тех случаях, когда единица измерения соответствует потребительским свойствам продукта. Например, производство ткани оценивается в метрах, сельскохозяйственной продукции – в центнерах и тоннах и т.д. Натуральные показатели могут быть и составными. Например, отработанное рабочими и служащими время учитывается в человеко-днях и человеко-часах, а грузооборот автотранспорта – в тонно-километрах и т.д. При этом абсолютные показатели получают или непосредственным подсчетом собранных данных, или расчетным путем.

Если некоторые разновидности продукции обладают общим, потребительским свойством, то обобщенные итоги по выпуску разных видов продукции можно получить, используя условно-натуральные единицы. В этом случае один из видов принимается в качестве единого измерителя, а другие приводятся к этому измерителю с помощью соответствующих коэффициентов пересчета. К примеру, выпуск продукции консервного завода измеряется в ТУБах (в тысячах условных банок).

Когда на уровне компании или отрасли обобщаются учетные сведения, то достаточно широко используются стоимостные (денежные) абсолютные показатели. К ним, к примеру, относятся: цена единицы продукции; выручка от продажи продукции, работ, услуг; величина расходов и прибыли, величина задолженности и

др.

Относительные показатели представляют собой соотношение абсолютных (или других относительных) показателей, то есть количество единиц одного показателя, приходящееся на одну единицу другого показателя. Относительными величинами являются не только соотношения разных показателей в один и тот же момент времени, но и одного и того же показателя в разные моменты (например, темп роста).

Относительные величины применяются в разных видах анализа, в зависимости от конкретной экономической задачи, они облегчают процесс финансового анализа. В зависимости от поставленной аналитической задачи могут использоваться разные виды относительных величин.

Сопоставляться могут только одноименные показатели, которые относятся к различным периодам, различным объектам или различными территориям. Результат такого сопоставления представляется в виде одного из двух вариантов:

- 1) коэффициентом (база сравнения принята за единицу);
- 2) выражается в процентах и показывает, во сколько раз или на сколько процентов сравниваемый показатель больше (меньше) базисного.

В процессе анализа абсолютные и относительные величины должны рассматриваться во взаимосвязи, т.е. пользоваться относительными величинами нужно так, чтобы четко себе представлять, какая абсолютная величина стоит за каждым относительным показателем. Необходимо также соблюдать сопоставимость сравниваемой величины и величины, принятой за базу сравнения.

Самым древним логическим методом анализа является метод сравнения. С помощью данного метода происходит сопоставление друг с другом показателей за несколько периодов. Для того чтобы оценить эффективность предпринимательской деятельности субъекта хозяйствования, чаще всего используют систему показателей. Это обосновано множественностью целей, в основе которой лежит системный подход к описанию хозяйствующего субъекта, а это, в свою очередь, предполагает существование в системе иерархии целей и, соответственно, крите-

риев их достижения.

В основе системы показателей оценки эффективности коммерческой деятельности лежат обобщающие показатели, дающие возможность для оценки экономической эффективности хозяйственной деятельности торговой организации в целом.

Также в эту систему должны быть включены частные показатели эффективности, характеризующие отдельные стороны хозяйственной деятельности и позволяющие отражать количественное влияние основных факторов на обобщающие показатели деятельности хозяйствующего субъекта.

Обобщающим показателем эффективности использования ресурсов организаций является показатель рентабельности. При этом показатели рассчитываются по формулам:

Ресурсорентабельность (рентабельность активов) (1):

$$PP = \frac{\Pi}{A}, \quad (1)$$

где PP – ресурсорентабельность;

Π – прибыль;

A – стоимость активов (имущества).

Ресурсорентабельность показывает, сколько прибыли «отдается» с рубля вложенных ресурсов.

Рентабельность продаж. Это отношение прибыли к выручке, показывающее, сколько прибыли приходится на рубль выручки от продажи (2):

$$Pn = \frac{\Pi}{B}, \quad (2)$$

где Pn – рентабельность продаж;

B – выручка от продажи.

Рентабельность собственного капитала. Это отношение прибыли к стоимости собственного капитала, показывающее, сколько прибыли приходится на рубль использованных собственных средств:

$$P_{ск} = \frac{\Pi}{СК}, \quad (3)$$

где $P_{ск}$ – рентабельность собственного капитала;

$СК$ – стоимость собственного капитала.

В отличие от обобщающих показателей частные показатели оценки эффективности финансово–хозяйственной деятельности помогают установить причины снижения или повышения эффективности хозяйственной деятельности субъекта хозяйствования.

Частные показатели отражают отдельные стороны финансово–хозяйственной деятельности хозяйствующего субъекта [20, с.112]. Для оценки эффективности коммерческой деятельности большое значение имеют показатели оборачиваемости запасов. Эффективность использования запасов хозяйствующих субъектов оценивается по следующим показателям:

Скорость обращения запасов (4):

$$CO = \frac{B}{З}, \quad (4)$$

где CO – скорость обращения запасов;

$З$ – средняя стоимость запасов.

Показывает, сколько выручки приходится на рубль запасов, сколько раз за период обновляются запасы.

Время обращения средств в запасах показывает, сколько дней было нужно компании, чтобы продать запасы:

$$BO = \frac{\bar{З}}{Oo}, \quad (5)$$

где BO – время обращения средств, вложенных в запасы;

$\bar{З}$ – средние запасы;

Oo – однодневный объем продаж (производства).

Представленные показатели оценки экономической эффективности коммерческой деятельности определенным образом взаимосвязаны между собой и оказывают влияние на прибыль. Поэтому для повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности необходимо наращивать именно интенсивность хозяйствования, что выражается в повышении объемов деятельности в основном за счет качественных показателей работы.

Пути повышения эффективности коммерческой деятельности – целый комплекс определенного рода мероприятий по росту эффективности финансово-хозяйственной деятельности в заданных направлениях.

Основными путями повышения эффективности коммерческой деятельности являются такие:

- уменьшение уровня трудоемкости и рост уровня производительности труда;
- снижение уровня материалоемкости товаров (работ, услуг) и рациональное использование природных ресурсов;
- уменьшение уровня фондоемкости товаров (работ, услуг) и активизация инвестиционной деятельности субъектов экономики.

В качестве важного фактора повышения эффективности коммерческой деятельности предприятия выступает научно-технический прогресс. В современных условиях нужны революционные, качественные изменения, переход к принципиально новым технологиям, к технике последующих поколений, коренное перевооружение всех отраслей хозяйства страны на основе новейших инновационных достижений науки и техники.

Коренного рода преобразования в технике и технологии, мобилизация всех, не только технических, но и организационных, экономических и социальных факторов являются стимулами для формирования предпосылок для значительного роста уровня производительности труда. Необходимо обеспечивать внедрение новейшей техники и технологии, широким образом применять в хозяйствовании прогрессивные формы научной организации труда, совершенствовать его нормирование, добиваться роста культуры коммерческой деятельности, укрепления порядка и дисциплины.

В качестве одного из важнейших факторов интенсификации и повышения эффективности коммерческой деятельности компаний выступает режим экономии. Ресурсосбережение должно превратиться в решающий источник удовлетворения растущей потребности в топливе, энергии, сырье и материалах.

Повышение уровня эффективности коммерческой деятельности находится в зависимости от лучшего использования основных фондов.

Необходимым является интенсивнее использовать созданный производственный потенциал, добиваться ритмичности финансово–хозяйственной деятельности, максимальной загрузки торгово–технологического оборудования, существенным образом повышать сменность его работы и на данной основе увеличивать продажу с каждой единицы оборудования, с каждого квадратного метра производственно–торговой площади.

В качестве результата организации интенсивного использования торгово–производственных мощностей выступает ускорение темпов прироста продаж без дополнительных объемов капитальных вложений.

Достаточно важное место в повышении эффективности коммерческой деятельности занимают организационно–экономические факторы. Особо возрастает их роль с ростом масштабов общественного производства с усложнением хозяйственных связей. Требуется дальнейшего развития и совершенствования производственная социальная инфраструктура, которая оказывает существенное влияние на уровень эффективности производства.

Это совершенствование самих форм и методов управления, планирования, экономического стимулирования всего хозяйственного механизма. В данной же группе факторов широко применяются многообразные рычаги хозяйственного расчета и материального поощрения, материальной ответственности и иного рода рыночных экономических стимулов.

Особое место в интенсификации экономики предприятия, снижении удельного расхода ресурсов принадлежит повышению качественного уровня коммерческой деятельности. Данная задача должна стать предметом постоянного внимания и контроля, главным фактором в оценке деятельности каждого трудового коллектива.

Все представленное в данном разделе позволяет сделать выводы:

– коммерческая работа представляет собой обширную сферу оперативно организационной деятельности торговых компаний, которая направлена на совершенные процессы купли–продажи товаров с целью удовлетворения спроса населения и получения прибыли;

– экономические показатели эффективности характеризуют не только технические, природные и организационные условия деятельности, но и социальные условия жизни коллективов организаций, внешнеэкономические связи организаций – состояние рынков финансирования, купли–продажи. От всех этих условий зависит степень использования ресурсов: средств труда, предметов труда и самого живого труда;

– показатели оценки эффективности коммерческой деятельности: рентабельность, оборачиваемость запасов.

Выводы по разделу один:

Коммерческая деятельность представляет собой часть предпринимательской деятельности на товарном рынке и отличается от нее по большому счету лишь тем, что не охватывает сам процесс изготовления товара или оказания услуги.

Основной особенностью коммерческой деятельности производственно-торгового предприятия является формирование товарного ассортимента. Товарный ассортимент можно характеризовать при помощи нескольких показателей: а) ширина ассортимента; б) глубина ассортимента; в) совместимость; г) высота ассортимента; д) подвижность ассортимента; е) стабильность ассортимента; ж) актуальность ассортимента .

Развитие товарного ассортимента происходит при учете такого рода факторов: а) производственных, финансовых, кадровых возможностей предприятия; б) потребностей рынка в данной продукции (соответствие ожиданиям потребителей, их покупательской способности); в) возможностей появления новых ниш.

Принципы управления ассортиментом должны сочетаться с маркетинговой стратегией торговой компании: а) Сочетаемость. б) Ориентация на покупателей-клиентов. в) Развитие. г) Профессионализм. д) Эффективность.

Информационной базой для анализа эффективности хозяйственной деятельности является бухгалтерская отчетность компаний. Все методы оценки эффективности можно разделить на две большие группы: качественные (логические) и количественные (формализованные).

2 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННО–ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ «ЧИСТЫЙ УРАЛ»

2.1 Организационно–правовая и экономическая характеристика «Чистый Урал»

Производственно–торговое предприятие «Чистый Урал» находится по адресу: 454008 г. Челябинск, Свердловский тракт, 24–А.

Основное направление деятельности «Чистый Урал» – продажа профессиональных моющих и дезинфицирующих средств для различных сфер деятельности. У Компании имеется филиал в городе Москва.

Компания основана в 2002 году, за это время постоянно находится в развитии. Так, в 2007 году компания разработала и ввела в свой ассортимент линию средств для профессионального клининга «Clean Expert», чем завоевала значительную часть рынка. Более того, по мнению специалистов в области уборки, данная серия позволила повысить качество клининга до уровня мировых стандартов гигиены.

Сейчас ООО "Чистый Урал" является лидирующей российской компанией в области моющих и дезинфицирующих средств для различных сфер деятельности.

На рисунке 2.1 представлена организационная структура ООО «Чистый Урал».

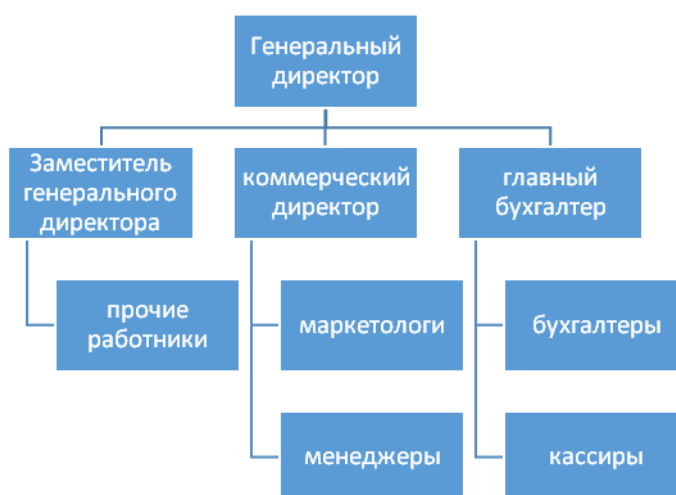


Рисунок 2.1. – Организационная структура ООО «Чистый Урал»

В организации наблюдается автократический стиль управления, по классической литературе по менеджменту именно он должен привести организацию к хорошим результатам, однако для данного случая необходимо внести в этот стиль управления элемент демократизма. Это всегда сплачивает коллектив, что позволяет улучшить результаты работы.

В своей деятельности ООО руководствуется Уставом, Гражданским Кодексом РФ, Налоговым Кодексом РФ, законом «О бухгалтерском учете», Положением по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организации», утвержденным приказом Минфина РФ от 06.07.00 № 43н (ПБУ 4/99) с изменениями и дополнениями и т.д.

ООО «Чистый Урал» предлагает выгодные условия обслуживания:

- гибкую систему скидок (за каждый последующий заказ);
- консультации по всем вопросам.

Для полной характеристики деятельности хозяйствующего субъекта необходимо рассмотреть финансовые результаты его хозяйствования. По ООО «Чистый Урал» данные представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Показатели деятельности ООО «Чистый Урал» за 2014–2016 гг.

(тыс. руб.)

Показатели	2014 год		2015 год		2016 год		Отклонение		Динамика, %
	сумма	в % к обороту	сумма	в % к обороту	сумма	в % к обороту	сумма	в % к обороту	
Валовой доход	9895,2	23,3	11541,3	24,1	13373,6	25,7	3478,4	36,9	135,2
Издержки обращения	7340,0	17,3	8416,7	17,6	9125,2	17,6	1785,2	19,0	124,3
Прибыль от продаж	2874,3	6,8	3124,6	6,5	4248,4	8,2	1374,1	14,6	147,8
Оборот	42519,1		47849,5	–	51936,5	–	9417,4	–	122,1

Данные таблицы 2.1 свидетельствуют о том, что валовый доход за исследуемый период растет. Общая динамика составляет 35% от первоначального года (2014).

Соответственно, растут и издержки обращения – на 24,32% в 2016 году по сравнению с 2014 годом. Прибыль от продаж в 2016 году увеличилась по сравнению с 2014 годом на 47,81%. Оборот – на 22,15%.

Проведенный анализ подтверждает эффективность деятельности данного торгового предприятия.

Для более полной оценки деятельности необходим анализ показателей по труду и заработной плате работников организации. Его целью является изучение и оценка эффективности использования рабочей силы. Показатели по труду и его оплате ООО «Чистый Урал» представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Показатели по труду и заработной плате ООО «Чистый Урал» за 2014–2016 годы

Показатели	2014 год	2015 год	2016 год	Отклонение 2016/2014, (+,-)	Отклонение в % 2016/2014
Оборот торговли (тыс.руб)	45862	47849,5	51936,5	6074,5	113,2
Фонд оплаты труда (тыс.руб)	1250	1406	1839,1	589,1	147,1
Фонд оплаты труда в % к обороту	2,1	2,9	3,5	1,4	–
Среднесписочная численность работников (чел.)	21	22	23	2	109,5
Средняя заработная плата на 1 работника (тыс.руб)	51,8	63,9	83,5	31,8	161,4
Среднегодовая выработка на 1 работника (тыс.руб)	1980,5	2174,9	2360,7	380,2	119,2

Из данных таблицы 2.2 видно, что фонд заработной платы увеличился на 589,1 тыс. руб. При этом, среднесписочная численность увеличилась только на 2 работника. Средняя заработная плата в 2016 году увеличилась по сравнению с 2014 годом на 61,38%. Среднегодовая выработка также растет: в анализируемом периоде на 380,25 ед.на человека.

Все представленные показатели свидетельствуют об улучшении эффективности деятельности компании.

2.2 Анализ эффективности коммерческой деятельности ООО «Чистый Урал»

Основным показателем коммерческой деятельности оптовой организации является эффективное развитие товарооборота (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Оборот оптовой торговли ООО «Чистый Урал» за 2014–2016 гг.

(тыс. руб.)

Наименование показателя	2014г.	2015г.	2016г.	Темп роста, %		Отклонение (+;-)	
				2015 к 2014	2016 к 2015	2015 от 2014	2016 от 2015
1. Оборот оптовой торговли в фактических ценах	25662	47849,5	51936,5	186,4	108,5	22187,5	4087
– Индекс цен	1	1,061	1,131	–	–	–	–
2. Оборот оптовой торговли в сопоставимых ценах	25662	45098,5	45920,9	175,7	101,8	19436,5	822,4

Анализируя данные таблицы 2.3, можно сделать выводы о развитии оборота оптовой торговли ООО «Чистый Урал» за 2014–2016 годы.

В исследуемой организации оборот оптовой торговли за 2015 год составил 47849,5 тыс. руб., или 186,5% к уровню прошлого года, а в 2016 году – 51936,5 тыс. руб., или 108,5% к уровню 2015 года. Этот показатель в условиях инфляции и повышения цен не отражает изменение физической массы реализованных товаров. Поэтому определим динамику в сопоставимых ценах.

Исходя из расчетов, оборот оптовой торговли предприятия в сопоставимых ценах увеличился в 2015 году на 19436,5 тыс. руб.

Нужно определить влияние цены на изменение оборота оптовой торговли в 2013 году:

$$\Delta \text{Тцены} = 47849,5 - 45098,5 = +2751 \text{ тыс.руб.}$$

Нужно рассчитать влияние физического объема продаж на изменение оборота оптовой торговли:

$$\Delta T_{\text{физ.об.}} = 45098,5 - 25662 = +19436,5 \text{ тыс.руб.}$$

Расчеты показывают, что в 2015 году рост физического объема продаж повлек за собой повышение оборота на 19436,5 тыс.руб. Следовательно, в данном периоде произошло интенсивное развитие оборота, так как увеличилась именно физическая масса продаваемых товаров.

Согласно расчетам, в 2016 году оборот оптовой торговли предприятия в сопоставимых ценах повысился на 822,4 тыс.руб., или на 1,8%.

Нужно определить влияние в 2014 году цены на изменение оборота оптовой торговли:

$$\Delta T_{\text{цены}} = 51936,5 - 45920,9 = +6015,6 \text{ тыс.руб.}$$

Произведен расчет влияния физического объема продаж на изменение оборота оптовой торговли в 2016 году:

$$\Delta T_{\text{физ.об.}} = 45920,9 - 47849,5 = -1928,6 \text{ тыс.руб.}$$

За 2016 год расчеты показывают, что за счет повышения цен произошло увеличение оборота оптовой торговли на 6015,6 тыс.руб., а снижение физического объема продаж повлекло за собой уменьшение оборота на 1928,6 тыс.руб.

На рисунке 2.2. представлено развитие оборота оптовой торговли ООО «Чистый Урал» за 2014–2016 годы.

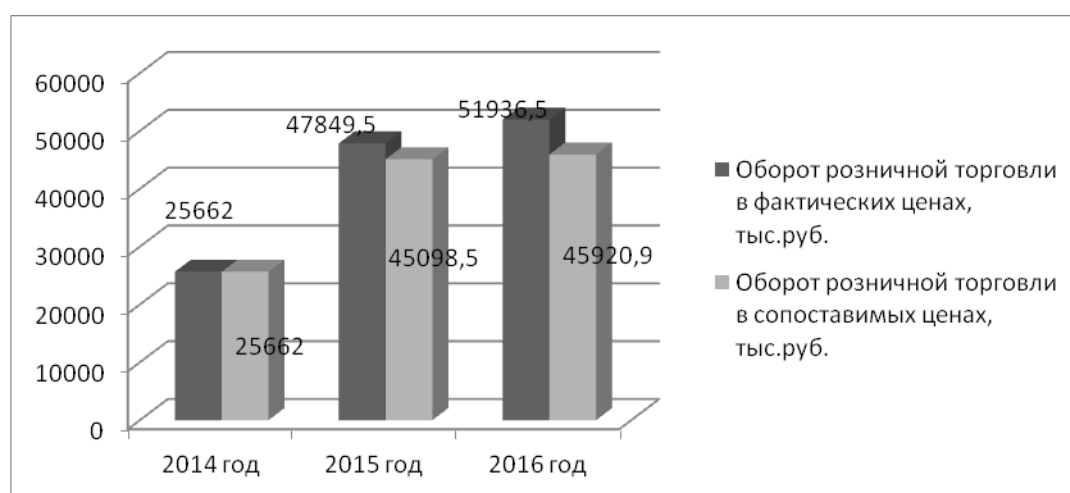


Рисунок 2.2 – Развитие оборота ООО ТД «Чистый Урал» в 2014–2016 гг.

ООО «Чистый Урал» необходимо наращивать объем продаж за счет более

полного вовлечения в оборот оптовой торговли новых клиентов.

Успех в коммерческой деятельности предприятия в значительной степени зависит от обоснованного формирования ассортимента товаров, соответствующего требованиям покупателей.

Общая величина выручки складывается от продажи отдельных товаров, продажа товаров в ассортименте по ООО «Чистый Урал» представлена в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Состав и структура оборота оптовой торговли ООО «Чистый Урал» за 2014–2016гг. (тыс. руб.)

Товарные группы и товары	2014 год		2015 год		2016 год		Темп роста суммы, %	
	сумма	% к обороту	сумма	% к обороту	сумма	% к обороту	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.
1–я группа	9928,6	23,4	19895,8	41,6	22140,5	42,6	200,4	111,3
2–я группа	3844,2	9,0	6722,9	14,0	6845,2	13,2	174,9	101,8
3–я группа	3171,8	7,5	5732,4	11,9	6668,6	12,8	180,7	116,3
4–я группа	3341,2	7,8	6210,9	12,9	6175,2	11,9	185,9	99,4
5–я группа	3040,9	7,2	5344,8	11,2	5411,8	10,4	175,8	101,3
6–я группа	2335,2	5,5	3942,8	8,2	4695,1	9,0	168,8	119,0

Из приведенных в таблице 2.4 товарных групп в 2016 году отмечается снижение объемов продаж только по 4–й группе товаров. Это произошло в результате уменьшения ассортимента данных товаров.

Как видно из данных рисунка 2.3, удельный вес продажи товаров собственной компании постоянно растет.

При формировании рыночной стратегии и заключении контрактов на закупку отдельных товаров в предстоящем периоде должны быть учтены прогнозируемые показатели изменения цен и спрос покупателей, что оказывает значительное влияние на структуру оборота оптовой торговли.

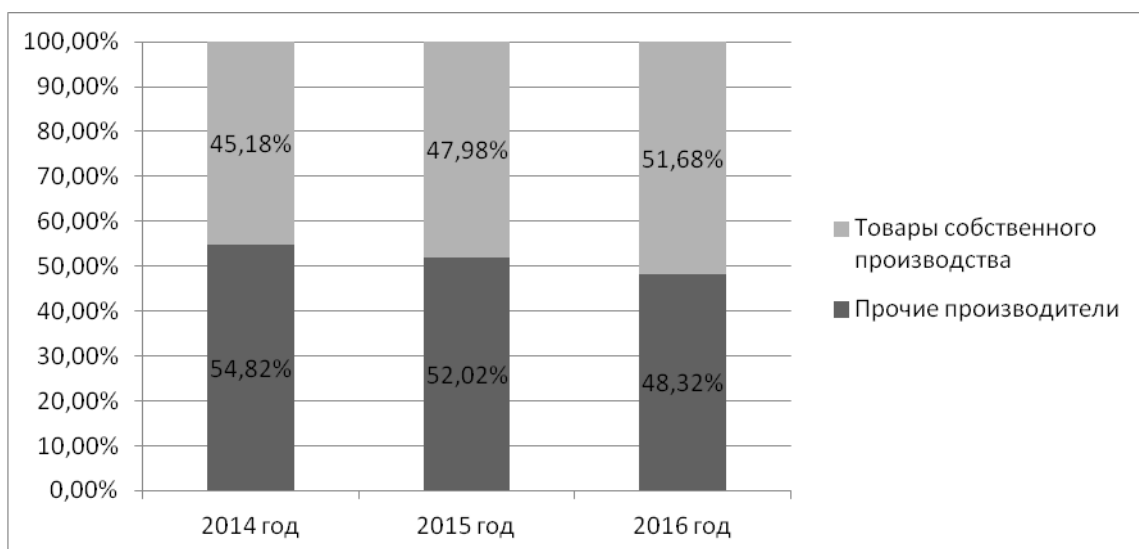


Рисунок 2.3 – Структура оборота торговли ООО ТД «Чистый Урал» за 2014–2016 годы

Все показатели оборота оптовой торговли (продажа, запасы, поступление) взаимосвязаны между собой и влияют на многие качественные результаты торговой деятельности (валовой доход, издержки обращения, прибыль), которые во многом зависят от степени использования торговых площадей, основных фондов, оборотных средств, трудовых ресурсов.

Комплексный подход позволяет глубже и в совокупности оценить разностороннюю работу торгового предприятия, выявить образовавшиеся диспропорции и неиспользованные резервы торговли.

Оценим за 2014–2016 годы оборачиваемость товарных запасов по ООО ТД «Чистый Урал» (табл. 2.5).

По данным таблицы 2.5 можно отметить следующее. Оборот оптовой торговли в анализируемом периоде растет как и среднегодовая стоимость товарных запасов. Вместе с тем, оборачиваемость товарных запасов ООО «Чистый Урал» снизилась в 2016 году по сравнению с 2014 годом на 23,14 дня, но по сравнению с 2015 годом – увеличилась на 8,19 дней.

Следовательно, предприятию нужно рассматривать различные мероприятия для улучшения управления запасами.

Таблица 2.5 – Оборачиваемость товарных запасов ООО «Чистый Урал» за 2014–2016 годы

Наименование показателя	2014г.	2015г.	2016г.	Темп роста, %		Отклонение (+;-)	
				2015 к 2014	2016 к 2015	2016 от 2014	2016 от 2015
1. Оборот оптовой торговли	25662	47849,5	51936,5	186,461	108,5	26274,5	4087
2. Среднегодовая стоимость товарных запасов	5923,7	6937,3	8696,1	117,111	125,3	2772,4	1758,8
3. Оборачиваемость товарных запасов:							
в днях	84,2	52,9	61,1		–	–23,1	8,1
в количестве оборотов	4,3	6,9	5,9	–	–	1,64	–0,9

Закупочная работа выступает основой всей коммерческой деятельности субъекта хозяйствования. С нее по сути начинается вся коммерческая работа. Бесперебойное обеспечение всех участков товарами выступает важнейшим условием ритмичной работы и своевременным выполнением заказов.

В ООО «Чистый Урал» товар попадает при помощи складской формы поставки, то есть оно работает с оптовыми предприятиями. В ООО «Чистый Урал» используется способ регулярных закупок мелкими партиями, что делает быстрее скорость оборачиваемости капитала и экономит складские площади.

Результативность всех хозяйственных связей в качестве важнейшего направления коммерческой деятельности в большинстве своем определяет правильность выбора поставщика и форм осуществления торговых сделок.

Чтобы закупить нужный товар, коммерческим работникам приходится постоянно проводить анализ рекламных объявлений, в том числе и поставщиков–посредников, с предложениями оптовой продажи товаров.

Отношения между ООО «Чистый Урал» и поставщиками можно характеризовать так: свободой выбора партнера, контрагента по закупке товаров; небольшим количеством источников закупки (поставщиков); возросшей ролью договоров,

контрактов на поставку товаров; саморегулированием процессов поставки товаров; свободой ценообразования; конкуренцией поставщиков; экономической ответственностью сторон; инициативой, самостоятельностью и предприимчивостью коммерсанта при проведении закупки товаров.

ООО «Чистый Урал» сотрудничает примерно с 10 поставщиками.

Со всеми поставщиками производится заключение договора. Договором выполняются такого рода функции:

- закрепляет юридическим образом отношения между партнерами;
- определяет порядок и способы выполнения договорных обязательств;
- предусматривает способы защиты обеспечения обязательств.

Рациональность хозяйственных связей выступает условием динамичного развития экономики и сбалансированности спроса и предложения, способствует своевременной поставке товара.

Необходимо рассмотреть технологию закупочной деятельности ООО «Чистый Урал» на рисунке 2.4.

На основании результатов проверки начальником отдела закупок составляется заказ на поставку новых партий товара. Минимум запасов для разного товара является различным и в основе своей зависит от поставщика.

Если поставщик является надежным, то минимальным считается запас товара, который равен двухдневной норме продажи. Если поставщик ненадежный или находится далеко, то минимальный запас равен недельной норме расхода. Никаких расчетов нормативов и учета запасов в ООО «Чистый Урал» не производится.

Кладовщиком определяется уровень запаса, ориентируясь на собственный опыт. Приемкой товара и отпуском торговым точкам занимается кладовщик склада. Определение ежесменного отпуска товара со склада делается в самодельной программе на основе программы Excel.

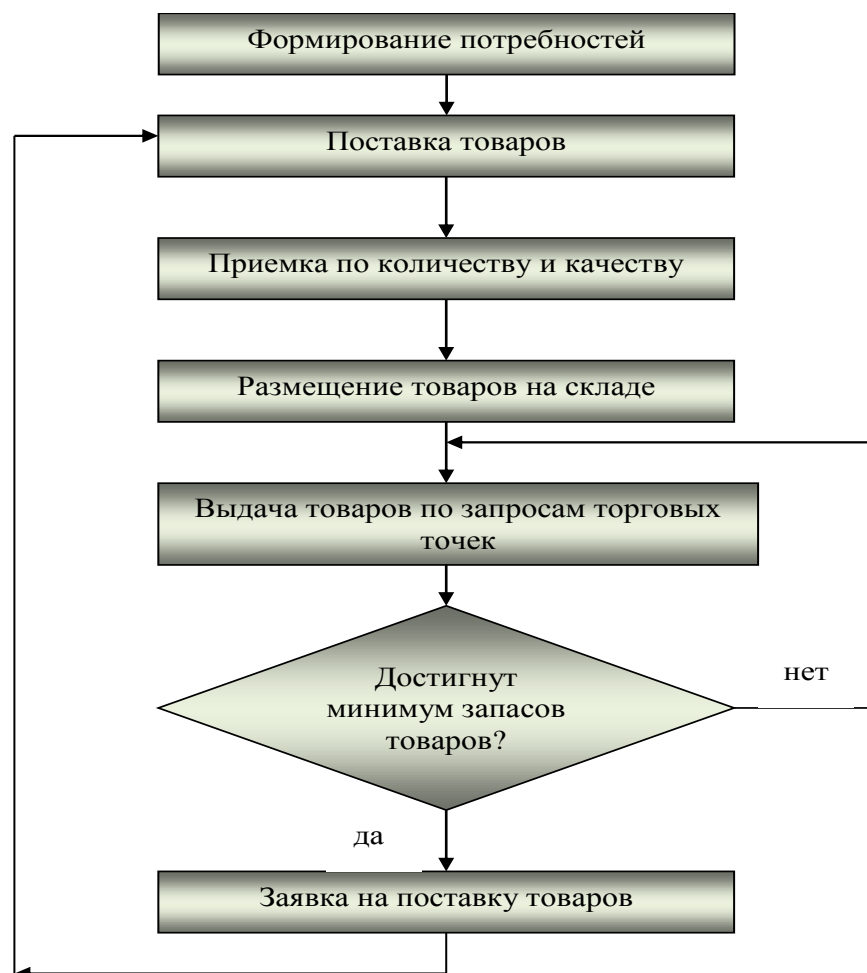


Рисунок 2.4. – Технология закупочной деятельности ООО «Чистый Урал»

Важное значение имеют приемка товара, документальное оформление поставок, проверка качества и количества товара.

Рассмотрим приемку по количеству и качеству более подробным образом на рисунке 2.5.

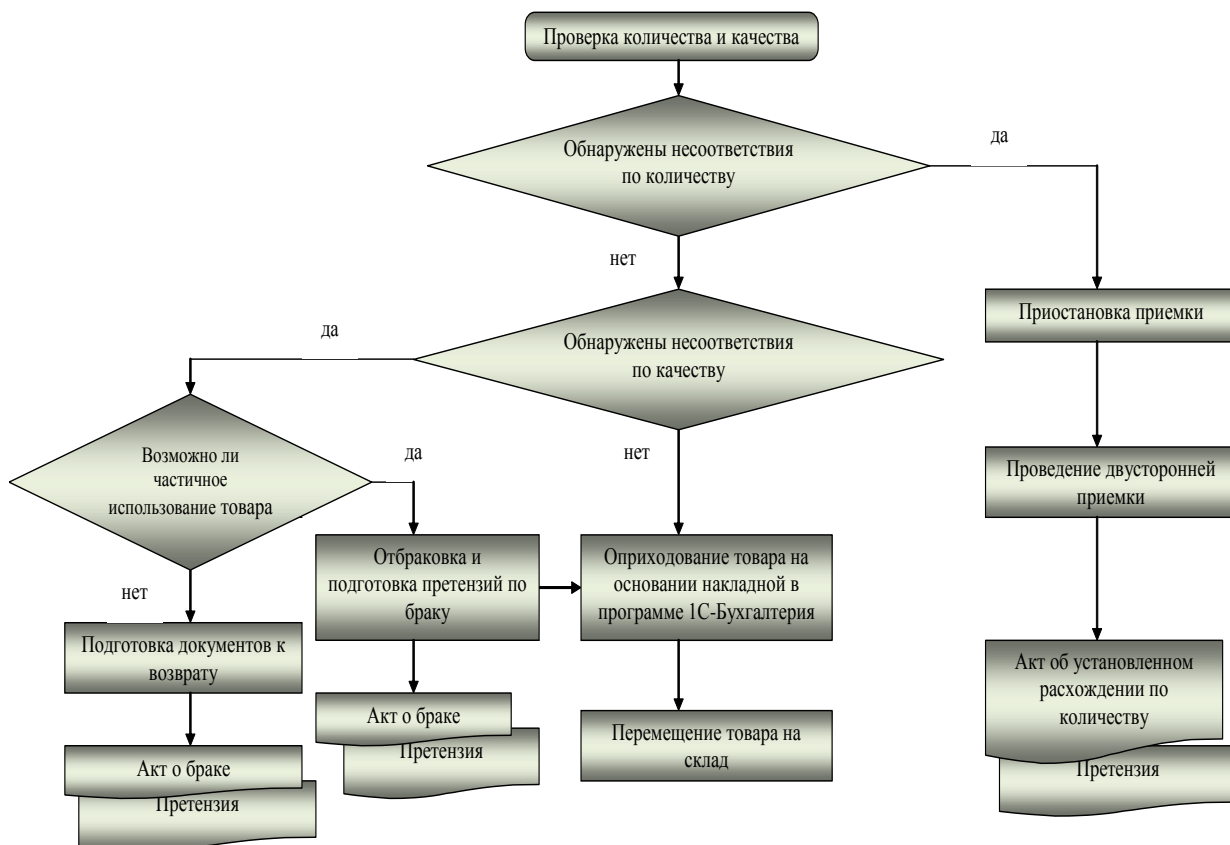


Рисунок 2.5 – Схема приемки товара по количеству и качеству ООО «Чистый Урал»

В процессе приемки продукции кладовщик удостоверяется, что получен товар: качества; в нужном количестве; от своего поставщика; в обусловленное время; за оговоренную цену.

Складские помещения служат для приемки поступающих от поставщиков товаров, их краткосрочного хранения и отпуска. В целях экономии времени, усилий и соответственно денег, складские помещения, места разгрузки, приемки товара расположены как можно ближе друг к другу и недалеко от торговых площадок.

Компоновка складских помещений производится по направлению движения товаров при обеспечении наиболее рационального выполнения складских операций и погрузочно–разгрузочных работ.

Как и любой склад, склад товаров в ООО «Чистый Урал» обрабатывает, по

меньшей мере, три вида материальных потоков: входной, выходной и внутренний.

Наличие входного потока означает необходимость разгрузки транспорта, проверки количества и качества прибывшего груза. Выходным потоком обуславливается необходимость погрузки на транспорт или отпуск в торговлю, внутренний – необходимость перемещения груза внутри склада.

В общем, комплекс складских операций ООО «Чистый Урал» представляет собой такую последовательность:

- Разгрузка транспорта;
- Приемка товаров;
- Размещение на хранение;
- Отпуск товаров из мест хранения;
- Внутрискладское перемещение грузов.

Складские помещения в ООО «Чистый Урал» устроены таким образом, чтобы обеспечить:

- Полную количественную и качественную сохранность материальных ценностей;
- Надлежащий режим хранения;
- Рациональную организацию выполнения складских операций;
- Нормальные условия труда.

Таким образом, склады закрываются на замок. Кроме того, склад товаров находится в непосредственной близости с основной торговой точкой. В ООО «Чистый Урал» складских помещений всего два: одно – общее для кратковременного хранения; второе – небольшое помещения для хранения прочих товаров.

Излишняя или недостаточная обеспеченность товарными запасами, снижение объемов и равномерности поступления товаров напрямую влияют на изменение оборота оптовой торговли. С целью выявления взаимосвязи между отдельными показателями производится балансовая увязка показателя оборота оптовой торговли. Данная взаимосвязь будет рассмотрена в деятельности ООО «Чистый Урал». Результаты за 2014–2016 годы представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Балансовая увязка показателей оборота оптовой торговли ООО «Чистый Урал» за 2014–2016 годы

(тыс. руб.)

Наименование показателя	2014г.	2015г.	2016г.	Темп роста, %		Отклонение (+;-)	
				2015 к 2014	2016 к 2015	2016 от 2014	2016 от 2015
1. Продажа товаров	25662	47849,5	51936,5	186,5	108,5	26274,5	4087
2. Прочее вы- бытие товаров	51,3	95,7	104,5	186,5	109,2	53,2	8,8
3. Товарные запасы на ко- нец года	5822,1	8052,6	9339,6	138,3	115,9	3517,5	1287
4. Итого (стр.1+2+3)	31535,4	55997,8	61380,6	177,6	109,6	29845,2	5382,8
5. Товарные запасы на начало года	6025,4	5822,1	8052,6	96,6	138,3	2027,2	2230,5
6. Поступле- ние товаров	25510	50175,7	53328	196,7	106,3	27818	3152,3
7. Итого (стр.5+6)	31535,4	55997,8	61380,6	177,6	109,6	29845,2	5382,8

На основе сложившейся взаимосвязи можно сделать следующие выводы. Продажа товаров, как и прочие выбытия товаров, в 2016 году по сравнению с 2014 годом растут. Вместе с тем, товарные запасы на начало 2015 года снижаются, а затем к 2016 году снова растут.

Чтобы субъект экономики считался успешным, необходимо учитывать все факторы, влияющие на конкурентные позиции его продукции: качество товара, ассортиментный набор, поэтому товарная политика по закупкам занимает важное место в повышении конкурентоспособности всего предприятия. Основными критериями формирования ассортиментной политики являются спрос и предложение на рынке. Анализируя предложение, можно определить так называемые слабые места в ассортименте, определить, как его следует доработать. Оптимизация ассортимента позволяет гарантировать предприятию относительно стабильные объ-

емы реализации, покрытие расходов и уровня прибылей.

Ассортимент – значимый фактор для формирования лояльности клиента. Принимая это во внимание, был проведен анализ ассортимента с использованием методики ABC. ABC–анализ является важным инструментом, используемым на предприятии для определения ключевых моментов и приоритетов.

Сущность ABC–анализа строится на основании принципа Парето: «за большинство возможных результатов отвечает относительно небольшое число причин», в настоящий момент более известного как «правило 20 на 80». Благодаря своей универсальности и эффективности данный метод анализа получил большое развитие.

Результатом ABC анализа является группировка объектов по степени влияния на общий результат. Считается, что 20% товарного ассортимента дают 80% общего объема продаж. Рекомендуемое распределение товарного ассортимента по методике ABC:

Группа А – объекты, сумма долей с накопительным итогом которых составляет первые 50% от общей суммы параметров;

Группа В – следующие за группой А объекты, сумма долей с накопительным итогом которых составляет от 50 до 80 % от общей суммы параметров;

Группа С – оставшиеся объекты, сумма долей с накопительным итогом составляет от 80 до 100% от общей суммы параметров [35, с.74].

Структурный анализ товарооборота по методу ABC ООО ТД «Чистый Урал» показывает, что наибольшую долю продаж занимает реализация 1–й и 2–й ассортиментной позиции, которая составляет 39,93% и 18,55% соответственно.

Наименьшие продажи наблюдаются по таким группам, как: 5–я, 6–я и 7–я, их доля в общем товарообороте не больше 7%.

Для успешного развития товарооборота в будущем данному предприятию следует приложить максимум усилий для повышения продаж товаров, относящихся к категории А, в частности таких товарных групп как: 1–я и 2–я. На рисунке 2.6. представлена кривая, отображающая распределение удельного веса по

группам реализуемой продукции ООО «Чистый Урал».

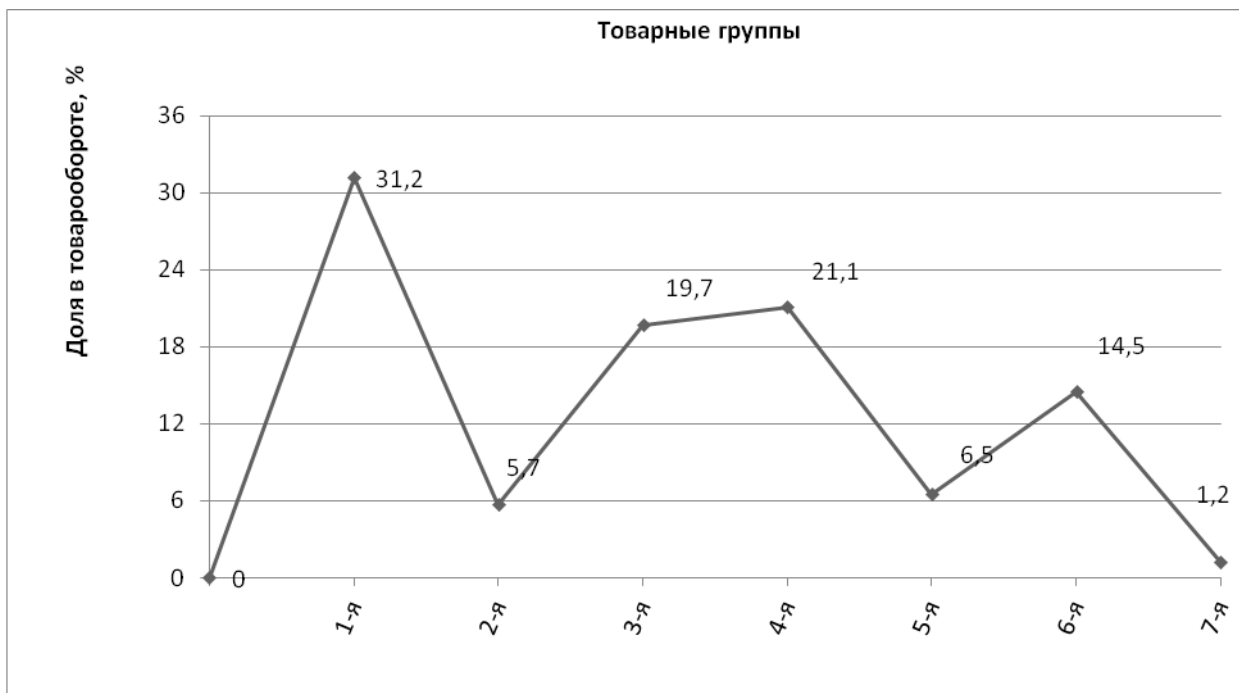


Рисунок 2.6 – Кривая удельных весов в товарообороте товарных групп ООО «Чистый Урал»

ABC–анализ позволяет классифицировать товары только с учетом величины спроса и объема реализации.

При этом не учитывается неравномерность их реализации, то есть колебания спроса.

Для этого проведем XYZ–анализ, позволяющий провести классификацию товаров в зависимости от характера реализации, что повышает точность прогнозов изменения их объема продаж.

За основу XYZ–анализа берутся те же товарные группы, что и при ABC–анализе. Целью проведения такого анализа в ООО «Чистый Урал» является выявление наиболее стабильных товарных групп в зависимости от колебания спроса (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – XYZ–анализ – сумма валового дохода на каждую товарную категорию ООО «Чистый Урал» за 2015–2016 годы

Товарная группа	2014 год		2015 год		2016 год		Отклонение 2016/2014		Темп роста 2016/2014, %
	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%	
1-я	3258,2	31,2	3738,2	32,4	4412	32,9	1153,8	1,8	135,4
2-я	598,2	5,7	671,7	5,8	761	5,7	162,8	0,032	127,2
3-я	2064,5	19,7	2179	18,9	2367,1	17,7	302,6	-2,0	114,6
4-я	2205,3	21,1	2105,1	18,2	2078,3	15,5	-127	-5,6	94,2
5-я	682	6,5	795,2	6,9	1013,7	7,6	331,7	1,1	148,6
6-я	1520,5	14,5	1611,2	13,9	2230,7	16,6	710,2	2,1	146,7
7-я	125,9	1,2	440,9	3,82	510,9	3,8	385	2,6	405,8
Итого	10454,6	100	11541,3	100	13373,7	100	2919,1	-	127,9

Группа X – товары, приносящие наибольшую доходность предприятию: 1-я группа.

В следующую группу (Y) по доходности попадают 3-я группа, 4-я группа и 6-я группа.

Третью группу (Z) составляют приносящие небольшой валовой доход 2-я группа, 5-я группа и 7-я группа (табл. 2.8).

Таблица 2.8 – Ранжирование групп методом – XYZ ООО «Чистый Урал» за 2014 год

Товарная группа	Категория товара
1-я (средства для уборки)	X
2-я (индустриальная химия)	Z
3-я (дезинфицирующие средства)	Y
4-я (кислотные моющие средства)	Y
5-я (щелочные моющие средства)	Z
6-я (средства личной гигиены)	Y
7-я (иные моющие средства)	Z
Итого	

Графически распределение товаров ООО ТД «Чистый Урал» по группам X, Y, Z можно представить в виде кривой на рисунке 2.7.

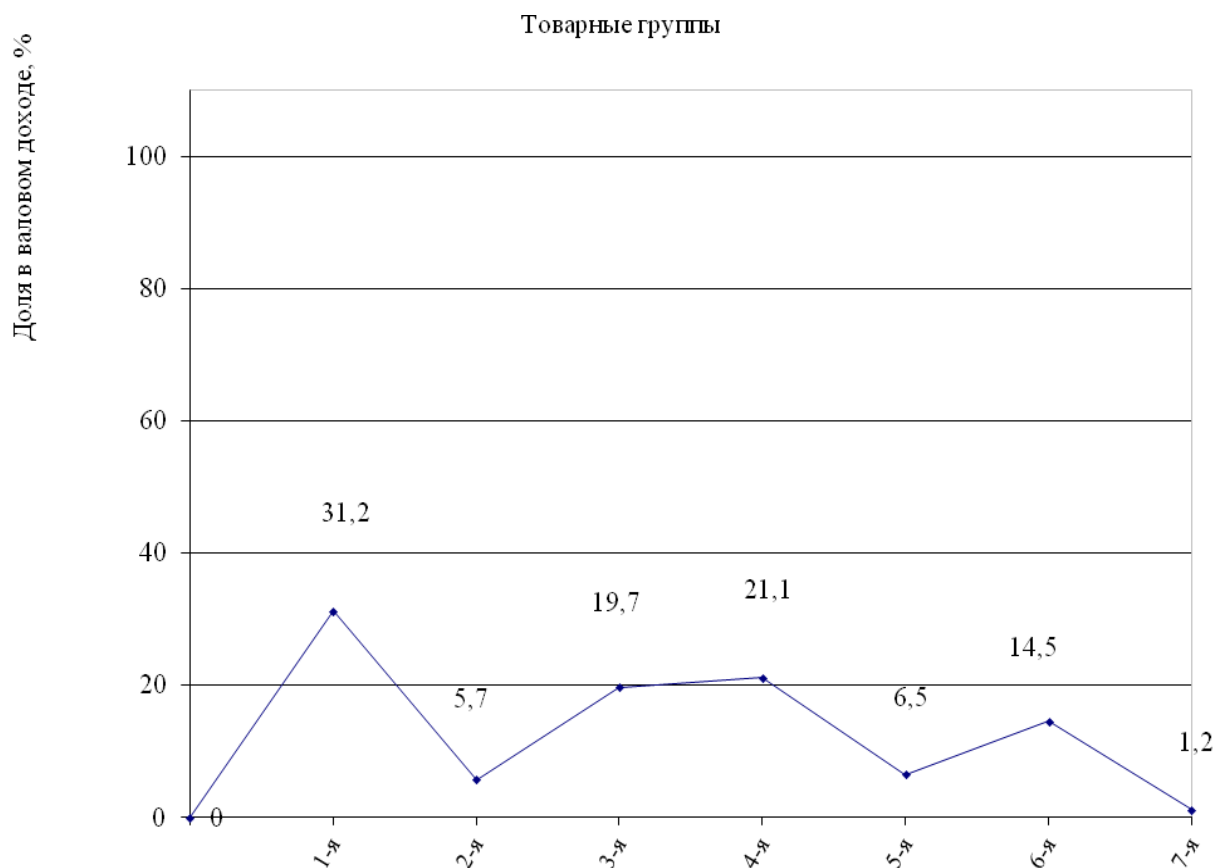


Рисунок 2.7 – Кривая XYZ ООО «Чистый Урал» за 2014 год

Результатом совмещенного анализа является следующая таблица 2.9.

Таблица 2.9 – Результаты совмещенного анализа ABC и XYZ-анализа по ООО «Чистый Урал» за 2014 год

AX 1-я большая группа	AY 4-я большая группа	AZ
BX	BY 3-я, 6-я средние группы	BZ
CX	CY	CZ 2-я, 5-я и 7-я малые группы

Таким образом, выявлены:

Наиболее выгодные для предприятия товарные группы (AX, BX, AY);

Группы товаров нуждающиеся в специальных мероприятиях по повышению

их эффективности – (BY, CY);

Группа неприбыльных и плохо оборачиваемых товаров – BZ и CZ, требует активных действий – проведения исследования причин непопулярности товаров этой категории у покупателей и выработка дальнейшей стратегии: это может быть изменение ценовой политики, расширение или сокращение ассортимента, работа с поставщиками.

Далее проведен анализ показателей прибыли и рентабельности как основных показателей эффективности коммерческой деятельности.

Для начала необходимо рассмотреть состав прибыли ООО «Чистый Урал» (таблица 2.10.).

Таблица 2.10 – Структура прибыли до налогообложения ООО «Чистый Урал» за 2014–2016 годы (тыс.руб.)

Показатели	2014 год	2015 год	2016 год	Темп роста 2015/2014, %	Темп роста 2016/2015, (%)
Прибыль от продаж	2874,3	3124,6	4248,4	108,7	135,9
Финансовый результат прочих доходов и расходов	-17	-188,8	-210,1	–	–
Прибыль до налогообложения	1545	2935,8	4038,3	190,0	137,5

Прибыль до налогообложения ООО «Чистый Урал» в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличилась на 90%. Это является благоприятным аспектом финансовой деятельности предприятия. Наиболее заметно в данном периоде увеличились расходы от внереализационных операций, в связи с чем отрицательный финансовый результат от прочих операций возрос.

Это связано с продажей устаревших основных средств. Положительным считается повышение прибыли от продаж в 2015 году на 8%, в 2016 году – на 35,97%. Она явилась основным фактором формирования прибыли до налогообложения, которая возросла в 2016 году на 37,55%.

На рисунке 2.8. представлены основные показатели деятельности ООО «Чи-

стый Урал» за 2014–2016 годы

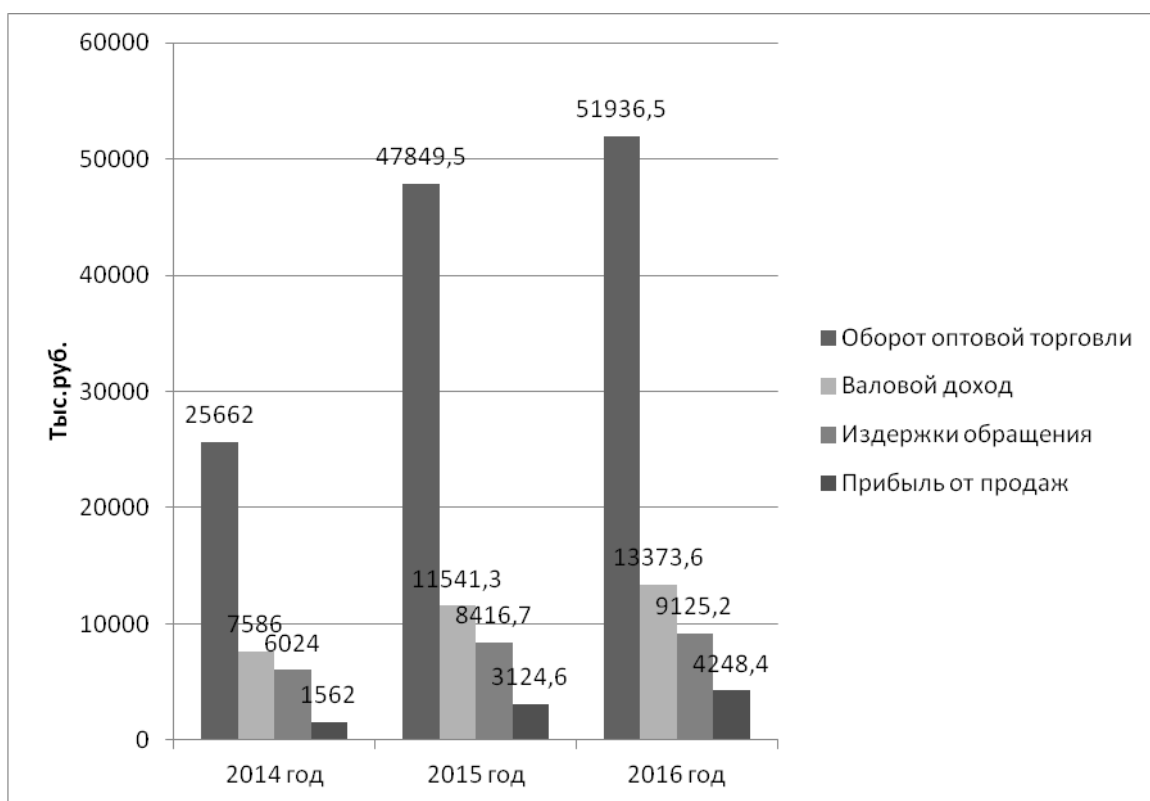


Рисунок 2.8 – Показатели деятельности ООО ТД «Чистый Урал» за 2014–2016 годы

Результаты по рисунку 2.8. позволяют сделать следующий вывод, что основную задачу получения прибыли организация выполняет успешно. Но при этом рост прибыли от продаж ниже роста издержек обращения, что говорит о сильном влиянии на формирование конечной прибыли отчетного периода сбытовых расходов.

На основе прибыли рассчитываются различные показатели рентабельности организации, увеличение которых в динамике является свидетельством повышения эффективности формирования и распределения прибыли хозяйствующих субъектов.

Данные для расчета взяты из бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах ООО «Чистый Урал» за 2014–2016 годы.

Показатели рентабельности основной деятельности – продажи товаров – по ООО «Чистый Урал» за 2014–2016 годы представлены в таблице 2.11.

Таблица 2.11. – Показатели рентабельности ООО «Чистый Урал» за 2014–2016 годы (тыс.руб.)

№ п/п	Показатели	2014 год	2015 год	2016 год	Отклонение 2015/2014, (+,-)	Отклонение 2016/2015, (+,-)
1	Оборот	25662	47849,5	51936,5	22187,5	4087
2	Среднегодовая стоимость основных фондов	1234,9	1868,4	1973	633,5	104,6
3	Активы (баланс нетто)	30436	36451	42286,5	6015	5835,5
4	Средняя величина собственного капитала	28283,5	31099,5	34151	2816	3051,5
5	Прибыль до налогообложения	1545	2935,8	4038,3	1390,8	1102,5
6	Чистая прибыль	1236	2349	3230	1113	881
7	Рентабельность продаж по чистой прибыли, % (стр6/стр1)	4,8	4,9	6,2	0,09	1,3
8	Рентабельность фондов, % (стр5/стр2)	125,1	157,1	204,7	32,0	47,5
9	Рентабельность собственного капитала, % (стр6/стр4)	4,4	7,5	9,5	3,2	1,9
10	Рентабельность активов, % (стр5/стр3)	5,0	8,0	9,5	2,9	1,5

На рисунке 2.9 представлены показатели рентабельности ООО «Чистый Урал»

По данным таблицы 2.11 и рисунка 2.9 можно отметить следующее. Самые высокие показатели рентабельности приходятся на 2016 год.

В 2015 году рентабельность продаж по чистой прибыли повысилась на 0,09% и стала равной 4,91%.

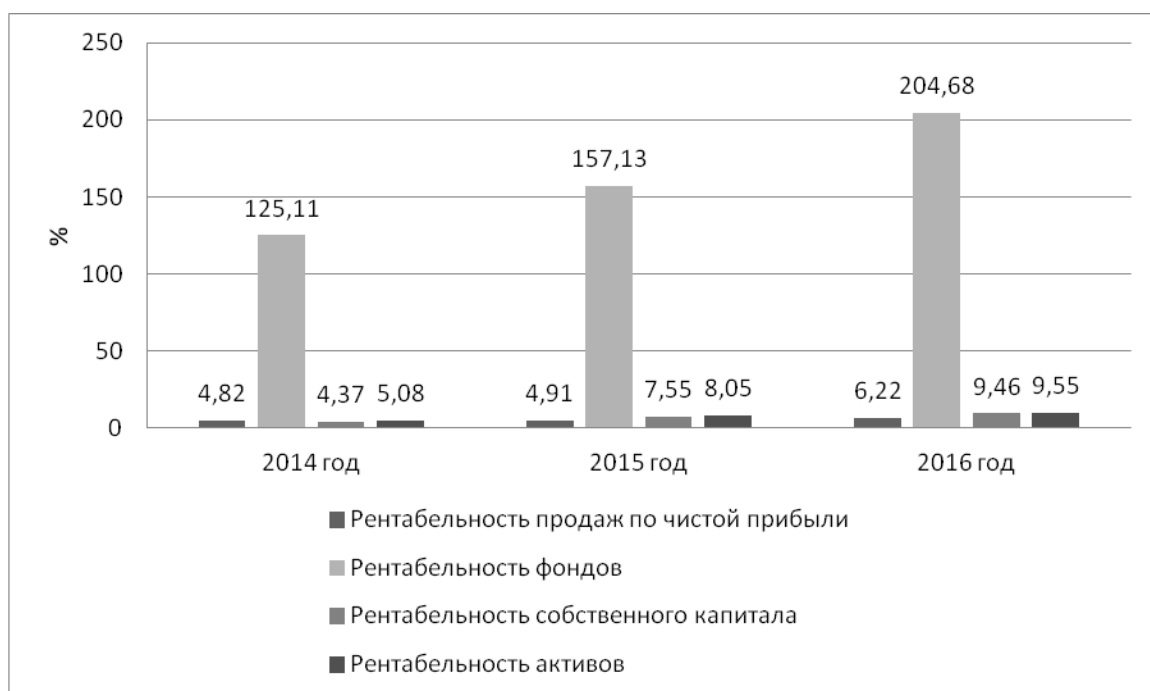


Рисунок 2.9 – Показатели рентабельности ООО ТД «Чистый Урал» за 2014–2016 годы

По сравнению с 2015 годом имело место значительное повышение рентабельности продаж в 2016 году (на 1,31% против показателя прошлого года). Это вызвано большим приростом прибыли по сравнению с ростом оборота оптовой торговли.

Показатель рентабельности фондов в 2015 году повысился на 32,02%, а в 2016 году – на 47,55% и стал равным 204,68%. Следовательно, по причине большего прироста прибыли в сравнении с ростом стоимости основных фондов каждые 100 руб., вложенные в основные фонды, стали приносить больше прибыли.

Также наблюдается в 2016 году прирост показателя рентабельности собственного капитала на 1,91% (против прироста в 2015 году на 3,18%), это связано с большим приростом прибыли в сравнении с ростом собственного капитала, что свидетельствует о повышении эффективности его использования.

Рост рентабельности совокупных активов в 2016 году составил 1,5% (против роста в 2015 году – на 2,97%), это вызвано тем, что вложенные в совокупные активы средства принесли большую прибыль, что говорит об эффективности их

использования.

Данные показатели положительно характеризуют эффективную работу ООО «Чистый Урал». В связи с этим, данная тенденция изменения показателей рентабельности анализируемой торговой организации позволяет говорить о повышении конкурентоспособности ООО «Чистый Урал».

Далее будут определены направления совершенствования коммерческой деятельности ООО ТД «Чистый Урал».

Выводы по разделу 2

Основным показателем коммерческой деятельности оптовой организации является эффективное развитие товарооборота.

Анализируя показатели компании можно сделать выводы о развитии оборота оптовой торговли ООО «Чистый Урал» за 2014–2016 годы. Исходя из расчетов, оборот оптовой торговли предприятия в сопоставимых ценах увеличился в 2015 году на 19436,5 тыс. руб.

Расчеты показывают, что в 2015 году рост физического объема продаж повлек за собой повышение оборота на 19436,5 тыс.руб. Следовательно, в данном периоде произошло интенсивное развитие оборота, так как увеличилась именно физическая масса продаваемых товаров.

ООО «Чистый Урал» необходимо наращивать объем продаж за счет более полного вовлечения в оборот оптовой торговли новых клиентов.

Из приведенных товарных групп в 2016 году отмечается снижение объемов продаж только по 4–й группе товаров. Это произошло в результате уменьшения ассортимента данных товаров.

Следовательно, предприятию нужно рассматривать различные мероприятия для улучшения управления запасами. Закупочная работа выступает основой всей коммерческой деятельности субъекта хозяйствования. С нее по сути начинается вся коммерческая работа.

Чтобы субъект экономики считался успешным, необходимо учитывать все факторы, влияющие на конкурентные позиции его продукции: качество товара, ассортиментный набор, поэтому товарная политика по закупкам занимает важное место в повышении конкурентоспособности всего предприятия.

Основную задачу получения прибыли организация выполняет успешно. Но при этом рост прибыли от продаж ниже роста издержек обращения, что говорит о сильном влиянии на формирование конечной прибыли отчетного периода сбытовых расходов.

Самые высокие показатели рентабельности приходятся на 2016 год.

Данные показатели положительно характеризуют эффективную работу ООО «Чистый Урал». В связи с этим, данная тенденция изменения показателей рентабельности анализируемой торговой организации позволяет говорить о повышении конкурентоспособности ООО «Чистый Урал».

3 ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННО–ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ЧИСТЫЙ УРАЛ»

3.1 Разработка мероприятий по повышению эффективности коммерческой деятельности ООО «Чистый Урал»

По результатам проведенного анализа эффективности коммерческой деятельности в ООО ТД «Чистый Урал» выявлены следующие недостатки:

- снижение в некоторых периодах объема продаж;
- в организации не учитываются изменения цен конкурентов на аналогичные товарные группы и спрос покупателей;
- нет системы управления запасами.

Проведенный в предыдущей главе анализ позволяет отметить следующее. ООО ТД «Чистый Урал» является одной из сильнейших фирм на рынке и обладает рядом преимуществ по сравнению с конкурентами.

Тем не менее, необходимо быть на чеку, и своевременно проводить маркетинговые действия и реагировать на действия конкурентов.

Главным противодействием поведения конкурента является грамотная работа службы маркетинга. Вместо того, чтобы реагировать на действия конкурентов, гораздо эффективнее провести разведывательные мероприятия и заранее подготовиться к действиям конкурентов. Можно смело утверждать, что сбытовая деятельность ООО «Чистый Урал» достаточно эффективна, однако для ее улучшения необходимо в структуру службы маркетинга ввести службу конкурентной разведки для постоянного контроля за действиями конкурентов.

Цели конкурентной разведки для ООО «Чистый Урал»:

Определение истинной ценовой стратегии конкурентов для корректировки собственной стратегии ценообразования;

Определение потенциала конкурентов (их сильных и слабых сторон) для кор-

ректировки собственной стратегии ценообразования;

Определение организационных, финансовых, технических и других способов обеспечения конкурентных преимуществ для целей возможной их нейтрализации с помощью эффективной стратегии ценообразования;

Оценка общей емкости городского рынка одежды через сумму долей конкурентов для оценки состояния отрасли по изменению динамики и прогнозирования объемов продаж с целью эффективного ценообразования –(чем больше объем продаж у предприятия, тем больше у него возможности по снижению цены на товар);

Оценка степени выгодности условий сотрудничества с теми или иными поставщиками (поиск наиболее выгодны партнеров по соотношению цена/качество) и покупателями (поиск потенциальных покупателей и ориентация на них).

Структура службы конкурентной разведки будет выглядеть следующим образом (рисунок 3.1). Таким образом, в цели службы конкурентной разведки ООО «Чистый Урал» будет входить добыча информации о действиях и ценах конкурентов, ее анализ и предоставление результатов отделу маркетинга.



Рисунок 3.1 – Структура службы конкурентной разведки ООО «Чистый Урал»

Служба будет подчиняться непосредственно начальнику отдела продаж, а также будет тесным образом взаимодействовать с отделом маркетинга и отделом

продаж. Для организации службы в штат ООО «Чистый Урал» необходимо добавить 3 новые должности:

– старший менеджер по конкурентной разведке, координирующий все вопросы, связанные с осуществлением деятельности направления «конкурентная разведка» и разрабатывающий программу действий по противостоянию конкурентам;

– менеджер по конкурентной разведке, осуществляющий полевые исследования;

– менеджер по конкурентной разведке, задачами которого является сбор и анализ информации по вторичным источникам и анализ данных, получаемых от полевого.

Целью организации службы конкурентной разведки для ООО «Чистый Урал» является создание информационной базы для разработки рекомендаций по созданию общей сбытовой стратегии развития компании. Для этого перед службой конкурентной разведки руководство ООО «Чистый Урал» ставит следующие конкретные задачи (ранее были перечислены общие задачи и функции службы конкурентной разведки):

Анализ рекламной активности конкурентов;

Анализ ассортимента конкурентов;

Анализ системы стимулирования сбыта конкурентов;

Анализ системы работы с претензиями клиентов;

Анализ процесса продажи;

Анализ квалификации персонала;

Анализ перспектив развития конкурентов (планы, направления развития и др.);

Анализ динамики продаж;

SWOT–анализ конкурентов;

Анализ ценовой политики;

Оценка имиджа (репутации) конкурентов;

Изучение (опросы) покупателей продукции ООО «Чистый Урал» и конкурентов;

Оценка работы конкурентов на выставках, презентациях;

Оценка PR–деятельность конкурентов;

Оценка материально–технической базы конкурентов;

Отслеживание тенденций рынка (динамика продаж различных моделей);

Бенчмаркинг (выявление факторов эффективности предприятий на рынке);

Отслеживание появления новинок на рынке.

Кроме того, можно разработать программу по совершенствованию управления коммерческой деятельностью компании.

Указанная программа в комплексе должна содержать пути развития компании, такие как:

Улучшение деятельности маркетинговой службы;

Это позволит повысить степень координации всех работ по повышению уровня коммерческой деятельности предприятия. В условиях жёсткой конкуренции сфере торговли, необходимость правильного ведения маркетинга на предприятии очевидна.

Совершенствование системы продвижения предприятия за счёт внедрения электронных продаж;

Развитие кадрового потенциала компании.

Рассмотрим более подробно предложенные направления деятельности.

Одним из направлений, развития фирмы с помощью маркетинга, может стать создание и продвижение бренда, в том числе за счет информированности граждан путем проведения различных маркетинговых акций.

Брэнддинг – наука и искусство создания и продвижения торговых марок с целью формирования долгосрочного предпочтения к ним. Какой бы товар ни рекламировался, рекламируется, прежде всего, торговая марка.

Примером может стать проведение различных акций по предложению услуг компании.

При разработке стратегических планов высшее руководство ООО «Чистый Урал» должно рассмотреть наиболее важные программы для:

Клиентов. Менеджеры должны обеспечивать им хорошие варианты сделок.

Менеджеров. ООО «Чистый Урал» должно предоставить им высокую и стабильную зарплату, правовую и рекламную поддержку, а они обязаны постоянно обеспечивать компанию заказами и приносить краткосрочную прибыль.

Маркетологов. Компания должна стимулировать их на качественный контроль над выполнением менеджерами своих планов, на привлечение большего количества клиентов за счёт увеличения рекламы и на увеличение краткосрочной прибыли.

Офисных сотрудников. ООО «Чистый Урал» должна предоставить им гарантию на соответствие зарплаты (оклада) перечню обязанностей без дополнительной нагрузки (в связи с отсутствием % системы оплаты), на получение премий и отпускных и на устранение конфликтных переговоров с клиентами (относящихся к компетенции менеджеров).

Учредителей. Они должны отвечать за безопасность компании, за финансовое обеспечение (займы); должны инвестировать собственные средства в развитие компании, нести ответственность за бренд, привлекать корпоративных клиентов, нести потери от неудачных вложений и штрафов.

Директора. Они должны обеспечивать согласование всех сторон, развитие компании, нести единоличную ответственность за всю работу компании, за получение долгосрочной прибыли, за сильный бренд.

Независимо от того, в каком положении находится фирма, необходимо иметь план по маркетингу. Во-первых, таким образом можно выявить проблемы.

План по маркетингу показывает, где фирма находится в данный момент и в каком направлении планируется идти дальше. Кроме того, план по маркетингу объяснит, почему выбранное направление правильно и как следует добиваться поставленных целей.

План по маркетингу определяет тенденции развития компании. Он ставит цели

и планирует постоянный рост компании. Ключом успеха компании является разумность действий.

Вторым составляющим программы по совершенствованию управления коммерческой деятельностью ООО «Чистый Урал» является совершенствование системы продвижения предприятия за счёт внедрения электронных продаж.

В ходе анализа ООО «Чистый Урал» было определено, что у компании есть собственный сайт, но они не оформляют заказы через Интернет. Именно потому, первым шагом продвижения продукции компании будет внедрение электронных продаж и установление возможности электронных взаимоотношений и предложения услуг через Интернет.

На сегодняшний день рынок Интернет продаж развивается, все больше людей покупают продукцию через Интернет, существенно сокращая время на выбор продукции и стоимость услуг.

Третьим составляющим программы по совершенствованию управления коммерческой деятельностью ООО «Чистый Урал» является развитие кадрового потенциала компании.

Первоначально проанализируем эффективность системы руководства персоналом в ООО «Чистый Урал», исходя из этой структуры.

Итак, экономические методы, применяемые в ООО «Чистый Урал» представлены следующим перечнем:

- заработная плата
- премии работникам за высокие показатели в продажах
- система штрафов не разработана.

Сравнительно недавно в ООО «Чистый Урал» введен график индивидуальных достижений, в котором фиксируется количество заключенных сделок каждым работником в течение месяца. Это своего рода доска гласности, которая позволяет увидеть результаты успешных сотрудников и неуспешных. Для начинающих это неплохой стимул, так как они имеют возможность посмотреть, к чему стремиться, а также, какого уровня доходов можно достичь в этом бизнесе. При этом в графиче-

ке не указывается сумма сделки, но зная процент, получаемый с продажи, можно сделать предположение об уровне получаемого дохода.

Для развития кадрового потенциала предлагается реализация программы обучения специалистов ООО «Чистый Урал» знаниям и навыкам в сфере рынка мобильных средств.

3.2 Организационно–экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

Для реализации проекта по внедрению конкурентной разведки необходимо определить месячный бюджет на все планируемые мероприятия и единовременные затраты на организацию работы новых сотрудников (таблица 3.1)..

Таблица 3.1 – Затраты на создание службы конкурентной разведки ООО «Чистый Урал»

№	Мероприятие	Затраты, тыс. руб.	Период	Вид затрат
1	Подбор персонала (3 человека)	нет, возложено на директора	ноябрь 2016 года	нет
2	Оборудование отдела (3 новых места), в т.ч.:	112	ноябрь 2016 года	капитальные
2.1	Мебель для оборудования рабочих мест, в т.ч.	32	ноябрь 2016 года	
	– стол (3 шт.х4500 р.)	13,5		
	– кресло (3 шт.х2500р.)	7,5		
	– шкаф (1 шт.х7500 р.)	7,5		
	– стеллаж (1 шт.х3500 р.)	3,5		
2.2	Компьютеры в сборе (2 шт.х22300р. и 1 шт.х23400 р.)	68	ноябрь 2016 года	
2.3	Оргтехника и телефония, в т.ч.:	12	ноябрь 2016 года	
	– принтер (3 шт.х3200 р.)	9,6		
	– телефон (3 шт.х800)	2,4		
3	Зарботная старшего менеджера (1 чел.х20 000 р.)	20	ежемесячно	текущие, управленческие
4	Зарботная плата менеджеров (2 чел. по 15 000 р.)	30	ежемесячно	текущие, управленческие
5	Затраты на исследования	100	ежегодно	текущие

Продолжение таблицы 3.1.

1	2	3	4	5
6	Амортизация, в т.ч.	33	ежегодно	текущие, управ- ленческие
	– мебель (стр.2.1*1/5)	6,4		
	– компьютер (стр. 2.2*1/3)	22,6		
	– оргтехника и телефония (стр.2.3*1/3)	4		
7	Расходные материалы (2 пачки бумаги по 200 р.+ картридж для принтера 1400 р.+ папки и канцтовары около 200 р.)	2	ежемесячно	текущие, управ- ленческие
8	Отчисления с заработной платы ((стр.3+стр.4)*30%)	17	ежемесячно	текущие, управ- ленческие
9	Страхование от несчастных случаев и профессиональных заболеваний ((стр. 3+стр.4)*0,5%)	0,25	ежемесячно	текущие, управ- ленческие

Определим требования к новым сотрудникам.

Старший менеджер: возраст – от 25 лет; высшее образование (техническое + маркетинг или экономическое); опыт работы от 3 лет в сфере исследований; опыт аналитической работы; уверенная жизненная позиция и подкрепленные амбиции; умение найти подход к каждому сотруднику и умение работать в команде; умение обучать сотрудников, знание подходов и методик исследования конкурентов; умение работать с большими объемами информации.

Менеджер (полевик): возраст – от 21 года; опыт работы – от 1 года; высшее или незаконченное высшее образование; возможен прием на работу студентов старших курсов (5–6 курс); опыт работы или очень хорошее знание принципов, методов и подходов маркетинга и конкурентного анализа; умение работать в команде; обучаемость; активная жизненная позиция.

Менеджер (аналитик): возраст – от 23 лет; высшее образование (маркетинг или техническое + маркетинг); аналитические способности; знание методов обработки данных; опыт работы – от 2 лет; умение работать с большими объемами информации; умение работать в команде; обучаемость.

Для того чтобы определить размер амортизации, нужно установить, к какой амортизационной группе относятся указанные выше виды оборудования: компьютеры, оргтехника и телефония – 3 группа, срок амортизации 3 года; мебель – 4

группа, срок амортизации 5–7 лет.

Согласно таблице 3.1., капитальные затраты на реализацию мероприятия составят 112 тыс.руб., а годовой размер управленческих затрат составит: $(20+30+2+17+0,25)*12+33+100=964$ тыс.руб.

Таким образом, для совершенствования системы стимулирования сбыта в маркетинговой деятельности в ООО «Чистый Урал» необходимо проводить постоянный мониторинг действий и цен конкурентов посредством службы конкурентной разведки.

Для улучшения сбытовой деятельности традиционными способами увеличения ценности продукта считаются такие методы:

Формирование имиджа владения и потребления данного товара;

Ограничение мест продаж данного товара;

Места продаж приближены к местам потребления товара.

Незначительные изменения в товаре можно будет решить путем его репозиционирования, в то время как значительные изменения могут потребовать вывода товара под новой торговой маркой. Широко используется выпуск линейки товаров для различных сегментов рынка по разным ценам. Предлагается для исключения использования товара на «смежном» сегменте ООО «Чистый Урал» использовать такие приемы:

Идентификация потребителей – скидки постоянным покупателям;

Место покупок продукта – сеть торговых точек, интернет–магазины;

Время покупки товара – ночь (интернет), выходной день (торговая точка);

Дизайн помещения – как следствие коммуникативной стратегии.

Успех реализации ценовой стратегии также зависит от взаимодействия с маркетинговыми каналами. Предлагаю для ООО «Чистый Урал» применять такие способы контроля цен в маркетинговых каналах:

Товарный кредит / отсрочка платежа – товар принадлежит предприятию, но находится у покупателя;

Компенсация затрат – особенно важен этот метод на этапе вывода нового то-

вара на рынок, когда спрос на него формируется. ООО «Чистый Урал» таким способом сможет компенсировать некоторые затраты: хранение, продвижение, транспортировка и т.д. Как правило, при достижении определенного уровня продаж компенсации прекращаются;

Специальные предложения клиентам – фирменный подарок, дополнительные бесплатные услуги и т.д.

Таким образом, для эффективного стимулирования сбыта на товарный ассортимент ООО «Чистый Урал» нужно использовать не только классические методы ценообразования, но и применять ABC–анализ товарных групп на предмет степени влияния их стоимости на прибыль, получаемую предприятием. Также можно утверждать, что ценообразование является ключевым элементом в маркетинг–миксе и ценовую стратегию предприятия необходимо учитывать при определении других составляющих маркетинг–микса.

При этом определение максимальной торговой надбавки и соответственно верхней границы цен предприятия должно быть основано на постоянном мониторинге уровня цен на аналогичные товары у конкурентов. Для этого необходимо отслеживать товарные позиции, на которые происходит падение и рост покупательского спроса или он остается стабильным на протяжении длительного времени, для чего и создается служба конкурентной разведки.

По итогам 2015–2016 гг. по данным директора ООО «Чистый Урал» 20% потенциальных клиентов отказались от приобретения товаров на предприятии ввиду завышенных цен и ушли к конкурентам. При этом 5% среди «потерянных» клиентов высказали желание вернуться в ряды покупателей при изменении системы ценообразования на предприятии. Следствиями сложившегося в ООО «Чистый Урал» ценообразования являются:

Потеря значительной прибыли на товарах повышенного спроса;

Потеря клиентов по причине высоких наценок на товары–индикаторы, что равносильно потере прибыли от продаж всех ценовых групп.

По нашему мнению, разработанный в работе проект мероприятий по доработ-

ке существующей системы ценообразования сможет вернуть «потерянных» клиентов обратно в клиентскую базу ООО «Чистый Урал». Ввиду этого предполагается, что рост продаж минимум на 5% в 2014 году (за счет возвращения клиентов). Фактически рост продаж за счет новой системы ценообразования и активной работы службы конкурентной разведки будет значительно больше, несмотря на то, что служба опосредованно влияет на эффективность работы предприятия и обеспечивает его информацией для разработки решений.

Дополнительный прирост продаж может быть обоснован путем использования передового опыта российских компаний в сфере организации конкурентной разведки. Как показало исследование большого количества статей, представленных в Сети Интернет, а также в журнале «Управление продажами», все авторы утверждают, что внедрение конкурентной разведки приводит, прежде всего, к тому, что повышается эффективность продаж компаний, так как отдел продаж не всегда может отследить изменения в работе конкурентов и в состоянии рынка.

Таким образом, конкурентная разведка, согласно обобщенному мнению автором исследованных работ – это, прежде всего, инструмент повышения эффективности и объемов продаж.

Определим, как скажется на выручке ООО «Чистый Урал» внедрение разработанных мероприятия при пессимистичном сценарии (т.е. при минимальном росте продаж на 5%):

Выручка предприятия до мероприятия составляла 51936,5 тыс.руб. Выручка после мероприятия составит:

$$B_1 = 51936,5 \times 1,05 = 54533,3 \text{ тыс.руб.};$$

Себестоимость проданных товаров до мероприятия составляла 38562,9 тыс.руб. Рост объемов продаж на 2% также вызовет рост себестоимости реализованной продукции (ее переменной части) на эту же величину:

$$C_1 = 27641,9 \times 1,05 + 10921 = 39945 \text{ тыс.руб.};$$

Коммерческие расходы вырастут на 964 тыс. руб. и составят:

$$9125,2 + 964 = 10089,2 \text{ тыс.руб.}$$

Представим в таблице 3.2 прогнозные величины.

Таблица 3.2 – Прогнозные показатели деятельности ООО «Чистый Урал»

Показатели	Факт 2016 г.	Прогноз	Отклонения, (+,-)	
			абсолютные	относительные, %
Выручка	51936,5	54533,3	2596,8	105,0
Себестоимость	38562,9	39945	1382,1	103,6
Коммерческие расходы	9125,2	10089,2	964	110,6
Прибыль от продаж	4248,4	4499,1	250,7	101,2
Рентабельность продаж, %	8,2	8,3	–	0,07

На рисунке 3.2. представлены прогнозные и фактические показатели деятельности ООО «Чистый Урал».

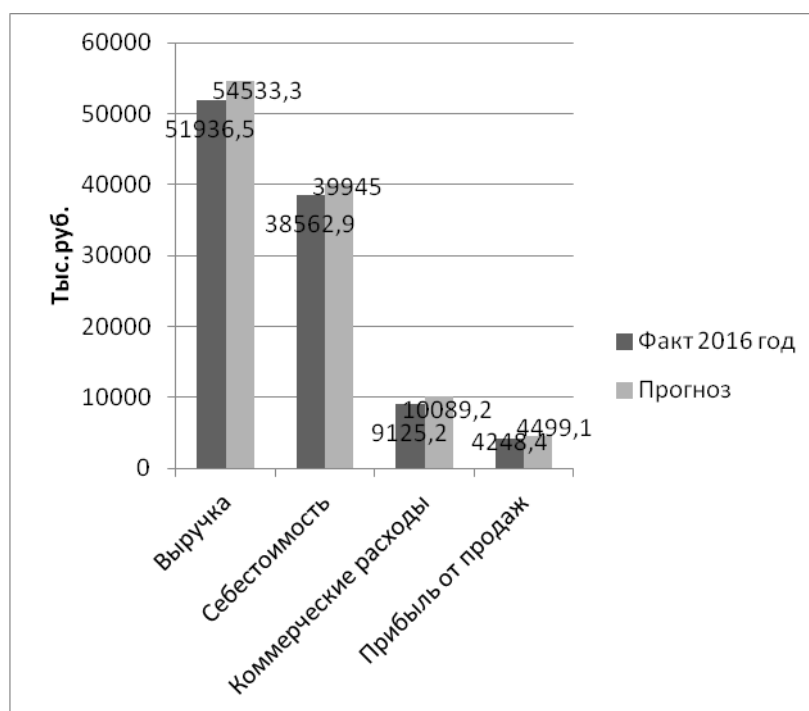


Рисунок 3.2 – Прогнозные и фактические показатели деятельности ООО «Чистый Урал»

Проведем расчет величин, необходимых для определения эффекта:

Прирост выручки определяем как разницу между прогнозным показателем выручки (B_1) и отчетным показателем 2016 г. (B_0):

$$D_3 = \Delta B = B_1 - B_0 = 54533,3 - 51936,5 = 2596,8 \text{ тыс.руб.};$$

Прирост себестоимости определяем как разницу между прогнозным показателем себестоимости (C_1) и отчетным показателем 2016 г. (C_0):

$$\Delta C = C_1 - C_0 = 39945 - 38562,9 = 1382,1 \text{ тыс.руб.};$$

Определяем общую величину изменения расходов предприятия, необходимых для реализации мероприятия:

$$P_3 = 1382,1 + 964 = 2346,1 \text{ тыс.руб.}$$

Рассчитываем эффект от предлагаемого мероприятия как разницу $V_0 - P_3$:

$$\Delta_3 = 2596,8 - 2346,1 = 250,7 \text{ тыс.руб.}$$

В ООО «ЧИСТЫЙ УРАЛ» первым мероприятием программы повышения качества управления коммерческой деятельностью компании будет внедрение всевозможных акций, например, на 8 марта или Новый Год.

Различные маркетинговые акции и мероприятия, при грамотном их применении и реализации способны обеспечить неплохой поток клиентов. Зачастую именно так и бывает, однако прежде чем эту акцию провести необходимо пройти несколько этапов:

- Грамотно все спланировать;
- Обосновать целесообразность перед руководством;
- Правильно все провести;
- Высчитать экономический эффект.

Во-первых, акции у каждого свои и как следствие все инструменты разные.

Во-вторых, руководство у каждого тоже разное и вам больше известны точки воздействия на него.

В-третьих, чтобы все прошло правильно и гладко, вообще можно привлечь аутсорсеров.

Для общей оценки эффективности работы предприятия во время и после проведения маркетинговой акции правильнее использовать ключевой коэффициент окупаемости инвестиций (КОИ), когда финансовые вливания (попросту, затраты на проведение акции) делятся на полученный доход.

КОИ, конечно универсальный и самый предпочтительный коэффициент, но не

единственный. Среди маркетологов не меньшей популярностью пользуется коэффициент расчета экономического эффекта (КЭЭ) (6).

Он немного сложнее в расчетах и требует большего количества данных, однако, по моему, он гораздо интереснее.

$$\text{Э} = (\text{Тд} * \text{Нт}) / 100 - (\text{Зр} + \text{Рд}), \quad (6)$$

где Э – экономический эффект от проведения мероприятия, руб.;

Тд – дополнительный товарооборот под воздействием рекламы, руб.;

Нт – торговая надбавка за единицу услуги (15%);

Зр – затраты на рекламу, руб.;

Рд – дополнительные расходы по приросту товарооборота, руб.

Очень неплохим результатом для стабильно действующей компании будет считаться прирост товарооборота в 10–15%.

Рассчитаем предполагаемый экономический эффект от внедрения мероприятия в ООО «ЧИСТЫЙ УРАЛ»:

$$\begin{aligned} \text{Э} &= (\text{Тд} * \text{Нт}) / 100 - (\text{Зр} + \text{Рд}) = (575\,000 \text{ тыс.руб.} * 15\%) / 100 - (30 \text{ тыс.руб.} + \\ &150 \text{ тыс.руб.}) = 86\,250 \text{ тыс.руб.} / 100 - 180 \text{ тыс.руб.} = 862,5 \text{ тыс.руб.} - 180 \text{ тыс.руб.} \\ &= 682,5 \text{ тыс.руб.} - \text{экономический эффект.} \end{aligned}$$

Экономический эффект от второго мероприятия программы повышения качества управления коммерческой деятельностью будет выражен в разнице между затратами на внедрение проекта и прибылью, полученной от него.

Для ООО «Чистый Урал» внедрение системы электронных продаж будут включать только стоимость создания площадки, его обслуживание и заработная плата установщика (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Затраты ООО «Чистый Урал» на создание электронных продаж

Расходы	Стоимость (руб./шт.)	Количество	Сумма (руб.)
---------	----------------------	------------	--------------

Создание площадки, в т.ч. оплата необходимых взносов	40 000	1	40 000
Зарплата установщика программы	5 000	1	5 000
Оплата услуг по программному сопровождению, месяц	1 000	12	12 000
Итого			57 000

Годовая экономия рассчитывается по формуле (7):

$$\mathcal{E} = N * Z, \quad (7)$$

где N – общее число автоматизированных мест ИВС;

Z – прямой ежегодный экономический эффект от одного автоматизированного рабочего места.

$$Z = H - R, \quad (8)$$

где H – ежегодный экономический эффект;

R – приведенные к одному АРМ ежегодные затраты эксплуатацию системы, аренду каналов связи, затраты на электроэнергию, материалы и т.п.

$$H = X * K * C * (P - 100) / 100, \quad (9)$$

где X – количество работников;

K – число смен, в течении которых АРМ используется, в сутки;

C – средние ежегодные затраты на одного сотрудника с учетом накладных расходов (в нашем случае = 10 000 руб.);

P – относительная средняя производительность сотрудника, пользующегося АРМ ЛВС (300%).

$$H=1*1*10\,000*(300-100)/100=20\,000 \text{ руб.}$$

$$R = (K_{\text{ЛВС}}/T_{\text{Н}} + C_{\text{Э}} + C_{\text{Н}})/N, \quad (10)$$

где $K_{\text{ЛВС}}$ – общие единовременные капитальные затраты на внедрение;

$T_{\text{Н}}$ – нормативный срок жизненного цикла программно–технического обеспечения (5 лет);

$C_{\text{Э}}$ – текущие ежегодные эксплуатационные расходы средств автоматизации (в нашем случае = 20 000 руб.);

$C_{\text{Н}}$ – текущие ежегодные расходы на развитие программных средств (в нашем случае = 5 000 руб.).

$$R = (57\,000/5 + 20\,000 + 5\,000)/25 = 1456 \text{ руб.}$$

$$Z = 20\,000 - 1\,456 = 18\,544 \text{ руб.}$$

$$\text{Э} = 25 * 18\,544 = 463\,600 \text{ руб.}$$

Рассчитаем также и срок окупаемости проектирования и эксплуатации системы по формуле (11):

$$CO = K_{\text{ЛВС}}/Z, \quad (11)$$

$$CO = 57\,000 / 18\,544 = 3,07 \text{ года.}$$

Рассчитаем эффективность капитальных вложений:

$$E_p = Z / K_{\text{ЛВС}}, \quad (12)$$

$$E_p = 18\,544 / 57\,000 = 0,33$$

$E_{\text{н}}$ – значение коэффициента эффективности капитальных вложений (для отрасли ИТ–технологий = 0,3).

Решения о внедрении признаются эффективными, если $E_p >$ или $= E_{\text{н}}$

По расчетам $E_p = 0,33$, а $0,33 > 0,3$, следовательно, инженерные решения признаются эффективными.

Таким образом, внедрение электронных продаж будет иметь как качественный эффект, так и количественный, выраженный в экономической эффективности вложений.

Наиболее традиционное и распространенное использование интернет-технологий – это маркетинг, прямые продажи и работа с общественностью. Львиная доля всех корпоративных Web-сайтов, которые в настоящий момент создаются или поддерживаются, выполняют именно эту функцию.

Электронные продажи ООО «Чистый Урал» дадут возможность получать информацию всем заинтересованным внешним пользователям, тем самым обеспечивая дополнительную возможность привлечения новых клиентов.

Основными факторами, определяющими успех использования Интернета в ООО «Чистый Урал», являются:

Функциональность – информация и сервисы, предлагаемые Web-сайтом, должны быть действительно необходимы и полезны аудитории пользователей;

Надежность и безопасность – работоспособность системы 24 часа в сутки, быстрый доступ к информации и защита от несанкционированного доступа являются основой хорошего имиджа любого Web-сайта и, соответственно, его хозяина;

Интерактивность – Web-сайт должен быть не только источником информации для своих пользователей, но и средством общения с ними и обратной связи. В этом случае он может рассчитывать на значительную эффективность внешних связей.

Планомерное внедрение Web-сайта – задачей не менее сложной, чем создание хорошего информационного ресурса, является «приучение» к нему потенциальных пользователей.

Принципиальными особенностями Интернета как средства информационного обеспечения управления внешними связями в исследуемой организации, по сравнению с другими средствами, можно считать возможность интерактивного общения, расширенные возможности по учету информации, а также узкая и довольно

специализированная аудитория.

Экономический эффект от третьего мероприятия программы повышения конкурентоспособности также будет выражен в разнице между затратами на внедрение проекта и прибылью, полученной от него.

Менеджеры ООО «Чистый Урал» должны хорошо знать весь ассортимент услуг компании, их отличительные особенности и возможности. При этом, сотрудники ООО «Чистый Урал» должны владеть искусством продаж и этикой общения. Именно поэтому, необходимо обеспечить обучение персонала ООО «Чистый Урал» для формирования грамотного и профессионального коллектива, а также в целях завоевания предпочтений потребителей и стимулирования уровня продаж, а значит, и улучшению коммерческой деятельности в ООО «Чистый Урал».

Для более полного учета различных факторов, необходимо использовать дополнительные пути получения информации о необходимости обучения, а именно:

- проведение анкетирования руководителей;
- анализ жалоб и пожеланий клиентов;
- организация сбора заявок на обучение по инициативе сотрудников.

Руководством должны быть разработаны соответствующие формы внутренних документов для учета получаемой информации (табель учета заявок от сотрудников, журнал учета отзывов клиентов, форма обобщения результатов анкетирования руководителей и др.). Соответствующие изменения вносятся в Положение об обучении персонала.

Увеличению объема работ по оценке потребности в обучении можно считать оправданным, т.к. более полное и качественное выявление потребности в обучении позволит оптимизировать затраты на обучение и повысить эффективность обучения в целом (рисунок 3.3).

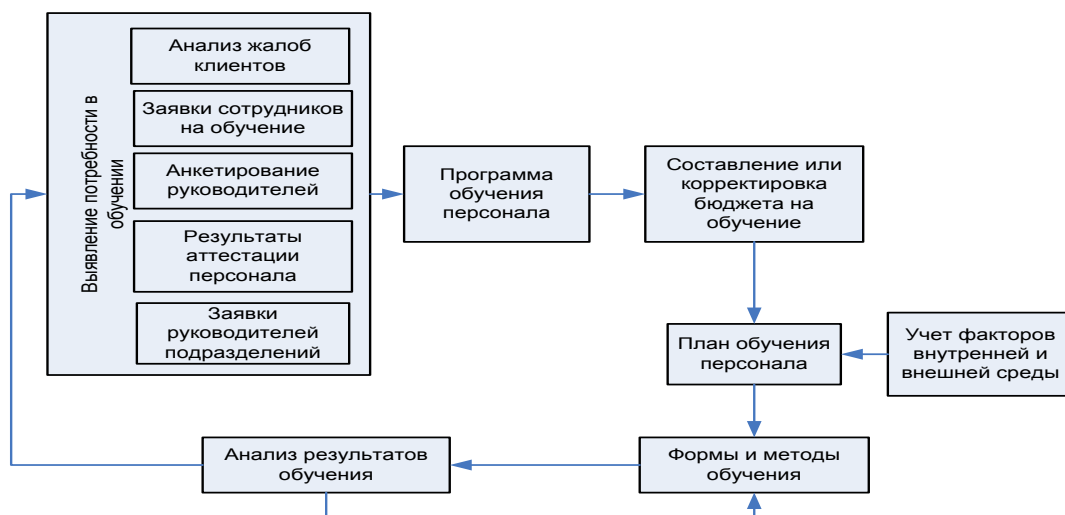


Рисунок 3.3 – Обучения персонала

Изменения в схеме обучения персонала утверждаются приказами директора ООО «Чистый Урал» и фиксируются в Положении об обучении персонала.

Для повышения качества работы молодых специалистов необходимо увеличить число часов обучения, увеличить длительность периода наставничества, а также увеличить периодичность оценки. Предлагаемые изменения приведены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Программа совершенствования обучения молодых специалистов

Вид обучения	До мероприятий	После мероприятий
Длительность периода наставничества (лет)	1 год	2 года
Периодичность профессиональной оценки (помимо годовой и квартальной) (час.)	Каждые 150 часов, отработанные на клиента или проект	Каждые 80 часов, отработанные на клиента или проект
Техническое обучение в период адаптации (час.)	120 часов	150 часов
Техническое обучение в период первых двух лет работы (час.)	18 часов за квартал	25 часов за квартал
Нетехническое обучение в период адаптации (час.)	20 часов	50 часов
Нетехническое обучение в период первых двух лет работы (час.)	0–10 часов за квартал	15 часов за квартал

Особое внимание следует уделить нетехническому обучению. Во–первых, оно должно стать обязательным элементом программы обучения, а во–вторых должна

быть увеличена его продолжительность и расширена тематика.

Обязательными темами программы нетехнического обучения должны стать:

- цели и принципы работы компании, корпоративные правила, этикет, политика конфиденциальности;
- методы эффективных коммуникаций, работа в команде;
- навыки управления конфликтными ситуациями, эффективное общение с клиентом при разных способах коммуникации (личные встречи, телефонные переговоры, деловая переписка).

Более частое проведение аттестации сотрудников, контактирующих непосредственно с клиентами позволит более оперативно выявлять недостатки в поведении сотрудников и эффективно устранять их.

На основе приведенной программы, вносятся соответствующие изменения в программу и план обучения персонала и в Положение об обучении персонала ООО «Чистый Урал».

Социальная эффективность проявляется в возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

Позитивные социальные последствия проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом могут формироваться (и должны оцениваться) и за пределами организации (формирование благоприятного имиджа организации, создание новых рабочих мест и обеспечение стабильной занятости в регионе, обеспечение безопасности продукции для пользователей и природы и пр.).

Предполагаемые социальные эффекты от реализации проекта в ООО «Чистый Урал» приведены в таблице 3.5. Кроме того, в таблице представлены показатели, характеризующие социальную эффективность проекта.

Экономическая эффективность – результативность экономической системы, выражающаяся в отношении полезных конечных результатов ее функционирования к затраченным ресурсам.

Таблица 3.5. – Социальная эффективность проекта

Социальный эффект	Показатели эффективности
<ul style="list-style-type: none"> • Повышение содержательности труда • Реализация и развитие индивидуальных способностей сотрудников • Повышение конкурентоспособности персонала, и, соответственно, компании в целом. Формирование благоприятного имиджа организации Обеспечение стабильной занятости	<ul style="list-style-type: none"> • Удельный вес работников, повышающих квалификацию • Удельный вес работников, выразивших позитивное отношение к проекту • Удельный вес работников, предлагающих новые идеи по совершенствованию организации работы • Уровень текучести кадров из-за отсутствия возможности развития • Лояльность персонала к организации и хорошие отзывы о ней за пределами организации Число постоянных клиентов

Экономический эффект в сфере управления достигается за счет снижения трудоемкости выполнения функций управления в результате избавления от излишних, несвойственных и дублируемых функций, связей, документации; излишних затрат в результате выбора наиболее экономичных способов выполнения функций; осуществления ряда функций с применением более совершенных методов и средств управления и т.п.

Рассчитаем экономическую эффективность проекта совершенствования мероприятий по обучению персонала в ООО «Чистый Урал».

Совершенствование обучения персонала положительно повлияет на уровень профессиональных навыков специалистов, за счет чего повысится качество работы и снизится число ошибок.

Экономия средств за счет снижения числа ошибок в проектах (P_2) рассчитывается по формуле (13):

$$P_2 = D * V_0 C_0 / 100, \quad (13)$$

где D – количество документов (проектов) в год;

V_0 – Уменьшение количества ошибок, %

C_0 – стоимость исправления ошибок, руб.

Число проектов равно числу клиентов компании. Рассчитаем экономию при снижении числа ошибок на 10% (как минимально необходимый процент сниже-

ния по требованию руководства ООО «Чистый Урал»):

$$P_2 = 750 * 10\% * 5.000 / 100 = 375 \text{ тыс. руб.}$$

Годовая экономия средств (P) составит: 375 тыс.руб.

Экономический эффект от реализации проекта равен разнице между годовой экономией средств за счет осуществления проектных мероприятий и стоимостью этих мероприятия (14):

$$\mathcal{E}_{y1} = \sum_{i=1}^M P_i - \sum_{i=1}^M K_i \quad (14)$$

где P_i – экономия средств за счет реализации i -го мероприятия;

K_i – затраты на реализацию i -го мероприятия.

Стоимость предполагаемого проектом обучения рассчитана в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Стоимость проектных мероприятий

Наименование мероприятия	Число сотрудников, которым необходимо обучение, чел.	Средняя стоимость в расчете на 1 человека, руб.	Общая стоимость обучения, руб.
Нетехническое обучение	25	10000	250000
Внедрение программы адаптации и обучения молодых специалистов	10	1000	10000
Итого	–	–	260000

Исходя из вышеперечисленных данных, рассчитаем экономический эффект от реализации проекта совершенствования обучения в ООО «Чистый Урал»:

Экон.эффект = Экономия ресурсов – Затраты = 375 тыс. руб. – 260 тыс.руб. = 115 тыс.руб.

Наличие положительного экономического и социального эффекта позволяет утверждать, что проект является эффективным:

– снижение текучести кадров (повышение стабильности коллектива, удержание ключевых специалистов, снижение издержек на поиск и обучение новых со-

трудников);

– повышение мотивации сотрудников (как следствие – более качественное выполнение работ, более эффективное взаимодействие персонала и т.д.);

– повышение мотивации сотрудников к обучению за счет создания благоприятных условий (как следствие – более квалифицированные и конкурентоспособный персонал);

– улучшение имиджа компании как партнера и работодателя (возможность привлечения новых клиентов и найма лучших специалистов отрасли).

Оценить данные эффекты количественно достаточно сложно ввиду вероятностного характера большинства показателей, однако можно утверждать, что в целом проект имеет положительный социально–экономический эффект, который будет выражен в повышении конкурентоспособности компании в целом, и может быть реализован на практике.

Рассчитаем общий экономический эффект от внедрения в ООО «Чистый Урал» программы по совершенствованию управления коммерческой деятельностью (таблица 3.7).

Таблица 3.7 – Расчет общего экономического эффекта от предложенных мероприятий:

№ п/п	Предлагаемое мероприятие программы по совершенствованию управления конкурентоспособностью	Экономический эффект от мероприятия:
1	Улучшение деятельности маркетинговой службы (проведение различных акций)	1076,0 тыс.руб.
2	Внедрение акций	682,5 тыс.руб.
3	Совершенствование системы продвижения предприятия за счёт внедрения электронных продаж.	463,6 тыс.руб.
4	Развитие кадрового потенциала компании.	260,0 тыс.руб.
Всего:		2482,1 тыс.руб.

Таким образом, предлагаемая программа по совершенствованию управления коммерческой деятельностью в ООО «Чистый Урал» будет иметь экономический эффект в сумме не менее 2482,1 тыс.рублей.

Таким образом, разработанные мероприятия имеют экономическую эффек-

тивность.

Помимо экономического эффекта предприятие сможет повысить свою конкурентоспособность и улучшить коммерческую деятельность, а со стороны покупателей будет обеспечен высокий социальный эффект ввиду удовлетворения потребностей по приемлемой цене.

Выводы по разделу 3

По результатам проведенного анализа эффективности коммерческой деятельности в ООО ТД «Чистый Урал» выявлены следующие недостатки:

- снижение в некоторых периодах объема продаж;
- в организации не учитываются изменения цен конкурентов на аналогичные товарные группы и спрос покупателей;
- нет системы управления запасами.

Для улучшения коммерческой деятельности в ООО ТД «Чистый Урал» можно определить следующие основные направления работы руководства компании:

- необходимо наращивать объем продаж за счет более полного вовлечения в оборот оптовой торговли новых клиентов;
- совершенствование ассортимента компании;
- при формировании рыночной стратегии и заключении контрактов на закупку отдельных товаров в предстоящем периоде должны быть учтены прогнозируемые показатели изменения цен и спрос покупателей, что оказывает значительное влияние на структуру оборота оптовой торговли;
- нужно рассматривать различные мероприятия для улучшения управления запасами;
- необходимо учитывать все факторы, влияющие на конкурентные позиции его продукции: качество товара, ассортиментный набор, поэтому товарная политика по закупкам занимает важное место в повышении конкурентоспособности всего предприятия.

Основными критериями формирования ассортиментной политики являются спрос и предложение на рынке.

Предлагаемая программа по совершенствованию управления коммерческой деятельностью в ООО «Чистый Урал» будет иметь экономический эффект в сумме не менее 2482,1 тыс.рублей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной дипломной работе рассмотрены основы повышения эффективности коммерческой деятельности ООО «Чистый Урал».

Все проводимые операции по организации торгово–оперативных процессов и управлению ими для достижения высокого уровня экономической эффективности деятельности субъекта хозяйствования торговой сферы связаны, прежде всего, с рационализацией им хозяйственных связей с поставщиками, которые способствуют планомерности экономического развития, сбалансированности спроса и предложения, своевременности поставки продукции потребителям. В связи с этим в каждой организации должна проводиться работа по исследованию и поддержанию необходимых хозяйственных связей с поставщиками.

По своей экономической природе закупки представляют собой оптовый или мелкооптовый товарооборот, осуществляемый субъектами торговой деятельности с целью последующей перепродажи закупленных товаров.

Правильно организованные оптовые закупки дают возможность сформировать необходимый торговый ассортимент товаров для снабжения населения или розничной торговой сети, осуществлять воздействие на производителей товаров в соответствии с требованиями покупательского спроса, обеспечивают эффективную работу торгового предприятия.

В производстве содержание закупочной деятельности направлено на снабжение его необходимыми средствами (материалами, энергией, комплектующими, запасными частями, сырьем). Коммерческая работа по оптовым закупкам товаров в рыночных условиях должна основываться на принципах современного маркетинга. С помощью методов маркетинга коммерческие работники, руководители, менеджеры торговых предприятий получают необходимую информацию о том, какие изделия и почему хотят покупать потребители, о ценах, которые потребители готовы заплатить, о том, в каких регионах спрос на данные изделия наиболее высокий, где сбыт или закупка продукции может принести наибольшую прибыль.

Следовательно, можно отметить, что грамотно организованная закупочная деятельность приводит к улучшению показателей деятельности торгового предприятия.

Во второй главе был проведен анализ организации коммерческой деятельности. Объектом исследования в дипломной работе выступило ООО «Чистый Урал», занимающееся продажей профессиональных моющих средств.

Все закупки на предприятии осуществляются отдельным звеном – отделом закупок. Начальник отдела закупок организует работу отдела закупок, в частности, по направлениям эксклюзивных поставок (работа с представителями зарубежных компаний–производителей) и обычных компьютеров и комплектующих (отечественных товаропроизводителей). Принимает участие в заключении договоров по закупкам товаров, а также в контроле за кредиторской задолженностью поставщикам.

Чтобы закупить нужный товар, коммерческим работникам приходится постоянно проводить анализ рекламных объявлений, в том числе и поставщиков–посредников, с предложениями оптовой продажи товаров. Поиску поставщиков товаров способствует также посещение выставок новых товаров, оптовых ярмарок, оптовых рынков и товарных бирж.

Отношения между ООО «Чистый Урал» и поставщиками можно характеризовать так: свободой выбора партнера, контрагента по закупке товаров: большим количеством источников закупки (поставщиков); возросшей ролью договоров, контрактов на поставку товаров; саморегулированием процессов поставки товаров; свободой ценообразования; конкуренцией поставщиков; экономической ответственностью сторон; инициативой, самостоятельностью и предприимчивостью коммерсанта при проведении закупки товаров.

На основании результатов проверки начальником отдела закупок составляется заказ на поставку новых партий товара. Минимум запасов для разного товара является различным и в основе своей зависит от поставщика. Если поставщик является надежным, то минимальным считается запас товара, который равен двух-

дневной норме продажи. Если поставщик ненадежный или находится далеко, то минимальный запас равен недельной норме расхода. Никаких расчетов нормативов и учета запасов в ООО «Чистый Урал» не производится. Кладовщиком определяется уровень запаса, ориентируясь на собственный опыт.

Приемкой товара и отпуском торговым точкам занимается кладовщик склада. Определение ежесменного отпуска товара со склада делается в самодельной программе на основе программы Excel. Излишняя или недостаточная обеспеченность товарными запасами, снижение объемов и равномерности поступления товаров напрямую влияют на изменение оборота оптовой торговли. С целью выявления взаимосвязи между отдельными показателями производится балансовая увязка показателя оборота оптовой торговли.

Увеличение товарных запасов ООО ТД «Чистый Урал» на начало 2016 года и поступления товаров оказало положительное влияние на увеличение оборота торговли и составило 3598,4 тыс. руб. Прочее выбытие и запасы товаров на конец года в 2016 году вызвали уменьшение оборота на 1295,8 тыс. руб. В 2016 году оборачиваемость товарных запасов ООО «Чистый Урал» замедлилась на 8,19 дня, а скорость обращения сократилась на 0,93 оборота. Потери объема продаж в сумме в результате замедления оборачиваемости составили 1165,4 тыс. руб.

Следовательно, можно рекомендовать на основе проведенного анализа предприятию рассматривать различные мероприятия для улучшения процесса управления запасами:

- анализировать процесс ценообразования на предприятии;
- постоянно проводить совмещенный ABC– и XYZ – анализ;
- прогнозировать продажи по группам товаров;
- улучшать сбытовую политику путем усиления рекламы, различных способов стимулирования сбыта: опросы клиентов, подарки и т.д.

С целью улучшения коммерческой деятельности в ООО «Чистый Урал» в третьей главе дипломной работы были даны практические рекомендации по оптимизации процесса закупки товаров.

Рекомендации по ускорению оборачиваемости товарных запасов ООО «Чистый Урал»:

- исследование покупательского спроса; правильная организация завоза товаров и его частота;

- тщательное рассмотрение и анализ факторов, от которых зависит товарооборот: объема и структуры товарооборота, ритмичности выполнения его плана, рационального размещения товарных запасов между торговыми звеньями, организации рекламы и продажи товаров, совершенствования материально-технической базы торговли и др.

Было предложено образование на предприятии службы конкурентной разведки с основными функциями по анализу рынка, изучению всех факторов эффективности коммерческой деятельности и т.д. Это позволит увеличить прибыль на 1,2%, а рентабельность продаж – на 0,07%.

Все представленные рекомендации позволят улучшить управление коммерческой деятельностью в ООО «Чистый Урал» и ускорить товарооборот.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Конституция Российской Федерации: Принята всенародным голосованием 12.12.1993 г. // Собрание законодательства РФ. – 2014. – № 31. – Ст. 4398.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 г. № 51-ФЗ (ред. от 07.02.2017) // Российская газета. – 1994. – 08 декабря.
3. Налоговый кодекс РФ. – СПб.: Питер, 2012. – 672 с.
4. Федеральный закон «О защите конкуренции» от 26.07.2006 г. №135–ФЗ (в ред. 28.12.2016 г.) // Справочно–правовая система «КонсультантПлюс».
5. Федеральный закон «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» №223–ФЗ от 18.07.2011 г. (в ред. от 02.07.2016 г. №160–ФЗ) // Справочно–правовая система «КонсультантПлюс».
6. Абчук, В.А. Коммерция / В.А. Абчук. – М.: Эксмо, 2014. – 475 с.
7. Агарков, А.П., Экономика и управление на предприятии: учебник / А.П. Агарков, Р.С. Голов, В.Ю. Теплышев, Е.А. Ерохина. – М.: Дашков и К, 2013. – 400 с.
8. Акимова, Е.Е. Лучший учебник по продажам / Е.Е. Акимова. – М.: Речь, 2012. – 253 с.
9. Афонин, И.В. Управление развитием предприятия / И.В. Афонин. – М.: Дашков и К, 2016. – 180 с.
10. Байбарина, Т.И. Маркетинг в торговле / Т.И. Байбарина, В.А. Кузьменко, Г.Н. Кожухова. – М.: Издательство Гревцова, 2012. – 255 с.
11. Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово–хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / Т.Б. Бердникова. – М.: Инфра–М, 2014. – 224 с.
12. Богатин, Ю.В. Экономическое управление бизнесом: учебное пособие для вузов / Ю.В. Богатин, В.А. Швандар. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2014. – 191 с.
13. Бузукова, Е.А. Закупки и поставщики. Как управлять ассортиментом / Е.А. Бузукова. – СПб.: Питер, 2017. – 432с.

14. Бунеева, Р.И. Коммерческая деятельность: организация и управление / Р.И. Бунеева. – Ростов–на–Дону: Феникс, 2010. – 365 с.
15. Бурдаева, Е.С. Коммерческие закупки: взгляд изнутри / Е.С. Бурдаева. – СПб.: Питер–Юг, 2012. – 336 с.
16. Васильев, Г.А. Маркетинг торгового предприятия: учебное пособие / Г.А. Васильев, А.А. Романов, В.А. Поляков. – М.: Инфра–М, 2013. – 160 с.
17. Виноградова, С.Н. Коммерческая деятельность / С.Н. Виноградова. – Минск: Вышэйшая школа, 2012. – 288 с.
18. Данько, Т.П. Системы управления эффективностью бизнеса / Т.П. Данько, С.Н. Брускин. – М.: Инфра–М, 2012. – 282 с.
19. Дашков, Л.П. Коммерция и технология торговли: учебник / Л.П. Дашков, О.В. Памбухчиянц, В.К. Памбухчиянц. – М.: Дашков и К, 2014. – 692 с.
20. Дмитриева, З.М. Управление продажами в любых условиях / З.М. Дмитриева. – М.: Речь, 2012. – 256 с.
21. Духонин, Е.В. Управление эффективностью бизнеса / Е.В. Духонин, Д.А. Исаев, Е.Р. Мостовой. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2014. – 288 с.
22. Иванов, Г.Г. Экономика торговли / Г.Г. Иванов. – М.: Академия, 2015. – 320 с.
23. Иванова, М.Б. Коммерческая деятельность: учебное пособие / М.Б. Иванова, М.Ю. Иванов. – М.: РИОР, 2016. – 97 с.
24. Киндер, Л. Азбука успешных продаж / Л. Киндер, Г. Киндер. – М.: Попурри, 2017. – 288 с.
25. Кукушкин, С.Н. Финансово–экономический анализ деятельности предприятия / С.Н. Кукушкин. – М.: Приор, 2016. – 168 с.
26. Кудинов, А.В. CRM. Практика эффективного бизнеса / А.В. Кудинов, М.В. Сорокин. – М.: 1С–Пабблишинг, 2012. – 463 с.
27. Логинова, Е.В. Основные показатели, характеризующие закупочную логистику и ее эффективность / Е.В. Логинова, С.Н. Корнилов // Вестник Самарского государственного экономического университета. – Самара,

2013. – №99. – С.63–68.

28. Лысенко, Ю.В. Экономика предприятия торговли и общественного питания: учебное пособие / Ю.В. Лысенко, М.В. Лысенко, Э.Х. Таипова. – СПб.: Питер, 2013. – 416 с.
29. Милявский, М.В. Секреты выгодных сделок. Стратегия успешного бизнеса / М.В. Милявский. – М.: Дашков и К, 2014. – 176 с.
30. Минько, Э.В. Организация коммерческой деятельности промышленного предприятия / Э.В. Минько, А.э. Минько. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 608 с.
31. Памбухчиянц, О.В. Организация коммерческой деятельности: учебник для студентов учреждений среднего профессионального образования / О.В. Памбухчиянц. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Дашков и К, 2013. – 452 с.
32. Панкратов, Ф.Г. Коммерческая деятельность: учебник / Ф.Г. Панкратов. – М.: Дашков и К, 2015. – 500 с.
33. Панкратов, Ф.Г. Коммерческая деятельность: учебник / Ф.Г. Панкратов, Н.Ф. Солдатова. – М.: Дашков и К, 2013. – 500 с.
34. Парабеллум, А.В. Трансформация бизнеса. Построение эффективной компании / А.В. Парабеллум, Н.В. Мрочковский. – СПб.: Питер, 2013. – 224 с.
35. Петрова, А.И. Логистизация товародвижения вторичных черных металлов / А.И. Петрова, Д.В. Чернова // Вестник Самарского государственного экономического университета. – Самара, 2012. – №92. – С.72–75.
36. Пешкова, Т.А. Экономика отрасли: торговля и общественное питание / Т.А. Пешкова, Е.А. Карпенко, В.А. Ларионова. – М.: Альфа-М, 2017. – 224 с.
37. Половцева, Ф.П. Коммерческая деятельность: учебник / Ф.П. Половцева. – М.: Инфра-М, 2015. – 248 с.
38. Синяева, И.М. Маркетинг торговли: учебник / И.М. Синяева, С.В. Земляк, В.В. Синяев. – М.: Дашков и К, 2013. – 750 с.

- 39.Соколова, Н.Г. Основы маркетинга / Н.Г. Соколова. – Ростов–на–Дону: Феникс, 2016. – 384 с.
- 40.Сысоева, С.В. Большая книга директора магазина / С.В. Сысоева, Г.Д. Крок. – СПб.: Питер–Юг, 2012. – 432 с.
- 41.Хопкинс, Т. Искусство торговать / Т. Хопкинс. – М.: ФАИР–ПРЕСС, 2014. – 464 с.