

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
Заведующий кафедрой
/ А.Б. Левина /
_____ 2018 г.

Анализ и управление коммерческой деятельностью торгового предприятия в
условиях конкуренции

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ – 38.03.06.2018.089.ВКР

Руководитель работы, к.п.н,
доцент
_____ И.Г. Смирнова
_____ 2018 г.

Автор
студент группы ЭУ – 561
_____ Г.Р. Сафина
_____ 2018 г.

Нормоконтроль,
ст. преподаватель
_____ Ю.С. Якунина
_____ 2018 г.

Челябинск 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНАЛИЗА УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.....	8
1.1 Понятие и сущность управления коммерческой деятельностью.....	8
1.2 Методы исследования и оценка эффективности коммерческой деятельности.....	16
1.3 Сравнительный опыт управления коммерческой деятельностью зарубежных стран и России.....	27
ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИП Хайретдинов А.Ю.....	32
2.1 Общая характеристика предприятия.....	32
2.2 Анализ технико-экономических показателей ИП Хайретдинов А.Ю.....	37
2.3 Анализ коммерческой деятельности ИП Хайретдинов А.Ю.....	42
РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ И ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ ИХ ПРИМЕНЕНИЯ.....	60
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	70
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	74

ВВЕДЕНИЕ

Как в условиях экономики развитого рынка, так и в условиях экономики переходного периода, инструментом хозяйствования торгового предприятия выступает коммерция.

Коммерция в сфере товарного обращения - это совокупность коммерческих операций и процессов, направленных на эффективную куплю-продажу и доведение товаров до потребителей с ориентацией на спрос и получение реальной прибыли.

Деятельность торгового предприятия не протекает самостоятельно. Она постоянно требует управления людьми.

Управление - есть сознательное воздействие человека на объекты и процессы в целях придания деятельности предприятия коммерческой направленности и получения определенных результатов. Умелое и грамотное ведение коммерческой деятельности в сочетании с желанием служить своему делу становится основой труда коммерческих работников. Активность, предприимчивость, оправданный риск - неперенные признаки коммерческих действий.

Управление коммерческой деятельностью ставит своей непосредственной задачей внести определенную упорядоченность в коммерческие и торговые процессы, организовать совместные действия работников, участвующих в этих процессах, достичь согласованности и координации действий. При этом управление направлено на оптимизацию работы сотрудников в целях повышения эффективности коммерческих процессов и достижения конечных целей предприятия.

Основной целью коммерческой деятельности любого торгового предприятия является получение прибыли посредством удовлетворения общественных потребностей. Получение прибыли, как основной показатель эффективности коммерческой деятельности, невозможно без непрерывного, устойчивого и

оперативного управления. Этим обуславливается актуальность темы исследования.

Основой любого управления является решение, а основой управления коммерческой деятельностью организации - управленческое решение.

Объектом исследования является ИП Хайретдинов А.Ю.

Предметом исследования выступает процесс управления коммерческой деятельностью ИП Хайретдинов А.Ю магазин «Стройзаман».

Цель работы: определение путей совершенствования процесса управления коммерческой деятельностью предприятия розничной торговли.

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи исследования:

- 1) Определить сущность процесса управления, степень его влияния на эффективность результатов коммерческой деятельности предприятия;
- 2) Провести анализ системы управления коммерческой деятельностью на примере конкретного предприятия розничной торговли в условиях конкуренции;
- 3) Определить пути совершенствования процесса управления коммерческой деятельностью предприятия.

Практическая значимость результатов исследований обоснована возможностью их применения на предприятиях розничной торговли.

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, библиографического списка. В первом разделе рассмотрены теоретические и методологические основы организации коммерческой деятельности в розничной торговле, исследованы методы совершенствования коммерческой деятельности в розничной торговле.

Во втором разделе работы проведен анализ организации коммерческой деятельности ИП Хайретдинов А.Ю., проведен анализ основных экономических показателей предприятия, анализ конкурентоспособности, анализ факторов внешней и внутренней среды объекта исследования.

В третьем разделе на основе результатов анализа выявляются возможности совершенствования коммерческой деятельности и разрабатываются мероприятия

по совершенствованию коммерческой деятельности ИП Хайретдинов.А.Ю.
Произведен расчет экономического эффекта от внедрения предложений на
практике.

В заключении сделаны выводы по работе.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНАЛИЗА УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Понятие и сущность управления коммерческой деятельностью

Коммерческая деятельность торговой организации предусматривает выполнение комплекса торгово-организационных операций и управление ими. Она базируется на теоретических и практических знаниях вопросов организации и техники осуществления коммерческих операций. Коммерческие операции на потребительском рынке обслуживают процесс обмена (купли-продажи). Для того чтобы обмен состоялся, необходимо осуществить взаимосвязанные, выстроенные в определенной последовательности действия, обеспечивающие организационные, социальные и правовые аспекты процесса, которые носят коммерческий характер: изучить рынок и определить потребность в товарах, найти поставщиков, покупателей, заключить договор, обеспечить его выполнение и т. д. Через коммерческую деятельность устанавливаются связи изготовителей товаров с их потребителями, а также осуществляется управление обменом. Операции, осуществляемые в процессе этой деятельности, носят коммерческий характер и оказывают влияние на конечные результаты работы торговых организаций [9].

В настоящее время понятие коммерческой деятельности используется в нескольких значениях. В широком смысле коммерческая деятельность – это любая деятельность, направленная на получение прибыли. Такая трактовка приближает понятие коммерческой деятельности к понятию предпринимательства (бизнеса). В узком значении коммерческая деятельность связывается с деятельностью торговых организаций. В то же время деятельность, связанная с закупками и продажами, осуществляется не только в организациях торговли, а имеет место во всех видах предпринимательства. Поэтому в любой организации должны быть специалисты, владеющие методами коммерческой

работы. Однако в чистом виде коммерческая деятельность присутствует именно в торговых организациях. При определении термина «коммерческая деятельность» необходимо учитывать различные аспекты его понимания, которые представлены ниже [7].

Впервые понятие «коммерческая деятельность» было сформулировано Гарвардской школой управления коммерческой деятельностью в 1958 году. Классическое определение гласит: «коммерческая деятельность существует для удовлетворения с прибылью потребительских требований».

О.С. Боброва включает в состав коммерческой деятельности торговых предприятий как вопросы организации торгово-технологических операций, так и процесс управления ими со стороны специально созданных коммерческих служб такого предприятия [12].

По мнению В.И. Буракова, коммерческая деятельность – деятельность юридических и физических лиц по осуществлению операций купли-продажи и оказанию услуг с целью удовлетворения спроса и получения прибыли [14].

С.Н. Виноградова утверждает, что коммерческая деятельность – деятельность в сфере распределения и обмена товарно-материальных ценностей, которые создают условия для качественного осуществления процесса производства и потребления.[16]

Л.П. Дашков характеризует коммерческую деятельность как деятельность по купле-продаже и хранению товаров с целью удовлетворения потребительского спроса и получения прибыли [18].

В.Н. Дорман считает, что коммерческая деятельность – это сложная оперативно-организационная система, направленная на обеспечение совершения процессов купли-продажи с учетом текущих и перспективных рыночных изменений в целях полного, качественного и своевременного удовлетворения спроса населения и получения прибыли. [19].

На основе вышеизложенного можно сделать вывод, что коммерческая деятельность на рынке товаров и услуг – комплекс операций, обеспечивающих

куплю-продажу товаров и вместе с торговыми процессами представляющих собой торговлю в широком смысле слова. Иными словами, коммерческая деятельность – оперативно-организационная деятельность по осуществлению операций обмена товарно-материальных ценностей в целях удовлетворения потребностей населения и получения прибыли [15]. При этом субъектами коммерческих операций выступают торговые организации, наделенные правом их совершения. В процессе их деятельности определяются принципы коммерческой деятельности, выбираются наиболее приемлемые в конкретной ситуации формы и методы ее осуществления, совершенствуются экономические рычаги и средства управления ею. Объектом коммерческих правоотношений на потребительском рынке являются товары и услуги [16].

Торговля есть не что иное, как взаимосвязи между продавцом и покупателем. При продаже их отношения заключаются в том, что продавцы, стремясь получить некий доход, должны постоянно отдавать свой товар покупателям, получая взамен денежный или товарный эквивалент. При покупке покупатель оплачивает полученный от продавца товар. Таким образом, коммерческая деятельность – это совокупность отношений по поводу купли-продажи, которая не представляет собой набор исключительно случайных взаимосвязей. Они причинно-следственно детерминированы. Действия субъектов коммерческой деятельности обусловлены внутренним единым универсальным принципом – максимальной полезности, расчета и оптимального выбора. Коммерческая деятельность предстает как система отношений по поводу купли-продажи с целью максимизации прибыли, получения максимальной полезности.

Результаты их взаимодействия прогнозируются, планируются, отражаются в соответствующих показателях, учитываются и анализируются по мере их формирования. Однако они, как следствие коммерческих отношений, не становятся непосредственным предметом коммерциологии (их изучает, в частности, экономика торговли), а выступают лишь в качестве объекта. Предметом коммерциологии являются причины их образования и изменения –

система отношений по поводу купли продажи. При этом субъекты всегда стремятся найти наилучшие способы и средства координации своих взаимоотношений. Поэтому коммерциология должна показать, каким образом они осуществляются. Типы, виды, формы, методы, в которых проявляются отношения купли-продажи, составляют предмет науки о коммерческой деятельности. Их познание, систематизация, классификация, измерение позволяют раскрыть сущность такого явления, как торговля предприятий и организаций, и на этой основе дать оценку достигнутым результатам, выявить неиспользованные возможности повышения эффективности коммерческой деятельности, обосновать планируемые доходы, безубыточный объем продаж, издержки обращения, запас финансовой устойчивости [5].

До сих пор речь шла в основном об одном субъекте коммерческой деятельности – продавце, который вступает в отношения с покупателями в надежде получить прибыль. Но и другая сторона этого процесса не пассивна.

Все виды предпринимательства включают в себя обмен, и всегда каждый коммерсант является покупающим продавцом либо продающим покупателем (что одно и то же). Покупающий продавец вступает в отношения с продающим покупателем, которые формируются на основе взаимной заинтересованности, взаимной выгоде сторон, что и находит отражение в заключенном коммерческом договоре.

Коммерческую деятельность, таким образом, можно определить как совокупность отношений по поводу купли-продажи с целью получения взаимной выгоды. Но поскольку отношения находят свое внешнее выражение, проявляются в постоянно изменяющихся видах, формах, методах, инструментах, экономических результатах торговли, они, следовательно, становятся объектом анализа при познании коммерческой деятельности [21].

И хотя результаты коммерческой деятельности детерминируются уровнем каждой из этих сторон и их соответствием друг другу, определяющим, наиболее сложным и весомым из них, по мнению автора, является формирование

оптимальных и эффективных коммерческих отношений. Такое заключение вносит экономическое содержание в понятие коммерческой деятельности, представляя ее как внутреннюю, глубинную основу совершения торговых сделок. Оно сосредоточивает наше внимание на истинной экономической сущности торговых процессов, нежели на технологической их стороне, которую показывают нам, например, статистические и финансовые отчеты. Последние сами являются лишь средством отражения коммерческих отношений. В данном ракурсе акты приемки товаров по количеству и качеству, накладные, претензии и другие документы также представляют не просто соответствующую техническую документацию, в них следует видеть коммерческие отношения [8].

Эффективность коммерческой деятельности обусловлена качеством сформированной системы отношений. Их совершенство в свою очередь зависит от того, насколько полно и правильно применяются принципы коммерческой деятельности.

Основные принципы коммерческой деятельности включают в себя:

- 1) неразрывная связь коммерции с принципами маркетинга;
- 2) гибкость коммерции, ее направленность на учет постоянно меняющихся требований рынка;
- 3) умение предвидеть коммерческие риски (выделение приоритетов);
- 4) проявление личной инициативы
- 5) высокая ответственность за выполнение принятых обязательств по торговым сделкам;
- 6) нацеленность на достижение конечного результата – прибыли [6].

Коммерческая деятельность – явление экономического порядка, хотя ей присущи и технологические моменты. В нашу задачу входит рассмотрение первого аспекта, то есть характеристика отношений, возникающих между людьми в процессе смены форм стоимости. Ведь даже самая современная технология коммерческих предприятий не может гарантировать им постоянный успех на рынке.

Коммерческие операции – это процессы, связанные со сменой форм собственности, то есть куплей-продажей товаров. К ним относятся и организационно-хозяйственные процессы, непосредственно не связанные с куплей-продажей, но обеспечивающие их осуществление и нормальное функционирование торгового механизма. Коммерческие операции фактически являются основными функциями коммерческой деятельности, основными из которых являются:

1 Изучение и прогнозирование покупательского спроса, изучение и выявление потребностей в товарах и услугах.

2 Формирование ассортимента товаров, разработка ассортиментного перечня и ассортиментного минимума.

3 Управление ассортиментом, определение уровня товарных запасов и их нормализация.

4 Выявление и изучение источников поступления и поставщиков товаров.

5 Экономическое обоснование выбора поставщиков товаров, сырья, материалов.

6 Организация рациональных хозяйственных связей с поставщиками.

7 Ведение договорной работы, включающей разработку проектов договоров, согласование их условий (преддоговорная работа), подписание договоров, контроль их исполнения.

8 Выбор форм и методов продажи товаров.

9 Рекламно-информационная работа.

10 Организация сервисного обслуживания.

11 Оценка эффективности и результативности коммерческой деятельности.

Функции коммерческой деятельности реализуются через осуществление совокупности конкретных трудовых операций [11].

Операции маркетинга (изучение рынка, покупательского спроса, прогнозирование сбыта, регулирование цен и т.п., направленные на выявление покупательских потребностей и условий их удовлетворения) и менеджмента

(управление предприятием, планирование и организация работы, осуществление кадровой политики и т.п.) остаются за рамками нашего исследования. Они призваны обеспечить оптимальные условия для осуществления коммерческих операций, непосредственного процесса обмена.

Каждый вид коммерции (купля-продажа, аренда, инвестиции и другие) обуславливает специфические по своему характеру отношения, что, конечно, отражается на выполняемых коммерческих операциях. Вместе с тем, в них можно выделить типичные действия. Финансовое обеспечение предполагает осуществление капитализации прибыли, накопление доходов от продаж, мобилизацию финансов за счет внешних источников: инвесторов и кредиторов, управление использованием капитала и доходов, контроль и ведение расчетов с поставщиками и покупателями. Материально-техническое обеспечение связано с приобретением машин, оборудования, сырья, комплектующих материалов, инвентаря, то есть всего того, что необходимо для хозяйственной деятельности. Покупка рабочей силы путем найма сотрудников призвана обеспечить личностный фактор, осуществляющий коммерческую деятельность. Информационное обеспечение посредством систематического сбора, обработки и анализа необходимых сведений внешнего и внутреннего характера нацелено на вооружение специалистов коммерческой деятельности соответствующей информацией для принятия правильных решений в процессах купли-продажи. Закуп товаров связан с поиском поставщиков и приобретением отсутствующих товаров. Продажа (сбыт) товаров и услуг потребителям либо посредникам, означающая их эквивалентную передачу новым собственникам, включает выбор покупателей, установление коммерческих связей, разработку сбытовой программы, составление графиков и осуществление поставок. Завершающей функцией выступает предоставление дополнительных к реализации товаров и услуг: предпродажных, продажных и послепродажных.

Реализация всех коммерческих функций, таким образом, предполагает, осуществление следующих типичных операций. Это, во-первых, определение

конкретного покупателя/продавца, согласование всех условий обмена, заключение коммерческого договора и, во-вторых, исполнение согласованных обязательств, то есть покупка/сбыт (продажа) товаров и услуг, производство необходимых расчетов [12].

Эти операции, как видно, можно сгруппировать в 2 блока: первый составляют действия по организации коммерческих связей между субъектами, второй операции по их осуществлению [14].

1. Организация коммерческих отношений:

- определение партнера.
- согласование условий обмена.
- заключение коммерческого договора.

2. Осуществление коммерческих отношений:

- покупка /сбыт (продажа) товаров.
- производство необходимых расчетов.

К коммерческим функциям также относятся операции, обеспечивающие физическое продвижение товаров и услуг от продавца к покупателю. Это – перевозка, упаковка, фасовка, подсортировка, хранение, маркировка, сдача-приемка. Это очень важная сторона в деятельности коммерсантов. Операции товародвижения, как правильно подчеркивают О.В. Пигунова и О.Г. Аниськина, носят технологический характер, изучаются специальными науками – организацией и технологией торговли, логистикой, и поэтому в данной работе не рассматриваются [42].

Коммерческая деятельность – явление экономического порядка, хотя ей присущи и технологические моменты. В нашу задачу входит рассмотрение первого аспекта, то есть характеристика отношений, возникающих между людьми в процессе смены форм стоимости. Ведь даже самая современная технология коммерческих предприятий не может гарантировать им постоянный успех на рынке.

1.2 Методы исследования и оценка эффективности коммерческой деятельности

Коммерческая деятельность связана с постоянным поиском наиболее выгодного варианта распределения различных видов ресурсов: финансовых, трудовых, товарных или технических. В настоящее время усложнение взаимосвязей между торговыми предприятиями, наличие большого числа показателей деятельности, а также быстрый рост конкуренции не позволяют сформировать оптимальный план коммерческой деятельности предприятия без применения специальных методов. Кроме того, использование математико-статистических методов в практике позволяет предвидеть коммерческий риск и просчитать возможные последствия принимаемых решений. Существующие математические методы и модели позволяют решать задачи большой размерности и учитывать широкий перечень показателей, а время решения значительно сокращается с применением компьютеров. Коммерческая деятельность торговых предприятий включает в себя изучение спроса на товары, рынков сбыта, выявление и изучение источников поступлений и поставщиков товаров, организацию рациональных хозяйственных связей с поставщиками товаров, заключение коммерческих договоров, организацию учета и контроля за выполнением договорных обязательств. Математические методы и модели используются во всех отраслях и сферах коммерции, что позволяет увеличить прибыль предприятия и обеспечить приемлемый уровень обслуживания клиентов. Каждая коммерческая организация стремится к рационализации деятельности. Главным в этом случае является поиск и устранение проблем в сфере коммерческой деятельности предприятия. Проблема в коммерции – это несоответствие между желаемым и фактическим состоянием торгового предприятия. При анализе и решении проблем торгового предприятия специалист коммерции использует методы, разработанные в социологии, маркетинге, экономике, психологии, статистике, математике и логистике. Динамичное изменение внешней среды и условий функционирования предприятий вызывает

появление новых проблем, что стимулирует разработку все новых методов и подходов к их решению. В последнее время множество задач планирования и управления в коммерции решаются методами математического программирования. Наиболее развитыми в области решения оптимизационных задач являются методы линейного программирования. Эти методы используются при решении следующих задач коммерческой деятельности: планирование товарооборота; размещение розничной торговой сети; планирование товароснабжения населенного пункта; организация рациональных перевозок товаров; распределение товарных потоков; определение ассортиментов товаров для торговой базы с ограниченной площадью хранения. Использование методов в коммерческой деятельности связано со сбором необходимой информации специалистом коммерции, а затем постановкой задачи и ее решением с помощью разных методов. Таким образом, в современной коммерции использование методов выступает в качестве необходимых инструментов, с помощью которых можно выбрать наилучший вариант действий из многих возможных [27].

Коммерческая деятельность – широкое и сложное понятие. По своему содержанию коммерческая деятельность – это комплекс приемов и методов, обеспечивающих максимальную выгодность любой торговой операции для каждого из партнеров при учете интересов конечного потребителя. Методы исследования используются на всех этапах коммерческой деятельности предприятия. В закупочной работе необходимо осуществлять поиск и выбор поставщиков, определять количество закупаемых товаров в соответствии со спросом покупателей. На уровне предприятия следует определять размеры страховых, резервных и текущих запасов. Кроме того, для принятия коммерческих решений осуществляется сбор и анализ внешней и внутренней информации. В оптовой торговле методы анализа и оптимизации используются в управлении складскими процессами, при размещении товаров на складе. Отдельным направлением в оптовой торговле является определение оптимальных маршрутов движения транспортных средств при организации доставки товаров и

распределение машин между розничными торговыми точками. В розничной торговле имеет значение моделирование ассортимента, определение потребностей покупателей и оптимального уровня обслуживания с помощью специального программного обеспечения и технических средств сбора информации о продажах товаров. В основе разработки программного обеспечения лежит использование специальных методов и описание коммерческих процессов. Не меньшее значение имеет использование общенаучных и специальных методов в других сферах коммерческой деятельности. К примеру, в предприятиях инфраструктуры сферы товарного обращения (транспортные предприятия, крупные складские комплексы, консалтинговые компании, банковская сфера и др.), в сфере бытового обслуживания. Методы в коммерческой деятельности в зависимости от этапа работы можно подразделить на следующие группы:

Группа 1. Методы исследования. Направлены на получение информации о предмете исследования. К примеру, проведение экспериментального исследования.

Группа 2. Аналитические методы. Направлены на обработку полученной информации и извлечение из нее знаний. К примеру, ABC-XYZ – классификация.

Группа 3. Методы оптимизации. Направлены на решение задач, способствующих улучшению экономических показателей коммерческой деятельности торгового предприятия. К примеру, методы экономико-математического моделирования [13].

Для исследования коммерческой деятельности предприятия используются общенаучные и специальные методы.

В зависимости от поставленных целей общенаучные методы делят на:

1. Разведочные (предварительные) методы – предусматривают сбор предварительных данных, описывающих проблему и позволяющих выработать гипотезу для ее разрешения;
2. Описательные – предусматривают описание определенных явлений, например, выяснение численности постоянных покупателей;

3. Каузальные – предусматривают проверку гипотезы о какой-либо причинно-следственной связи.

Общенаучные методы также подразделяются на кабинетные и полевые.

Кабинетный метод исследования включает в себя изучение внешней и внутренней информации по отношению к торговому предприятию. Внешняя информация – это повседневная информация о событиях, происходящих на рынке товаров и услуг. Внутренняя информация – это отчетность торгового предприятия, отражающая показатели текущих продаж, объемы товарных запасов и другая коммерческая информация [29].

Полевые методы исследования делятся на наблюдение, эксперимент и опрос.

Системный метод является ведущим из общенаучных методов, так как позволяет рассматривать торговое предприятие как единую систему, имеющую составные элементы, характеристики функционирования и цели деятельности. При рассмотрении торгового предприятия как системы следует выделять такие характеристики как вход, процесс, выход. Использование системного подхода при анализе деятельности предприятия позволяет эффективно выявлять существующие недостатки и проблемы в его работе.

В осуществлении коммерческой деятельности большое значение имеет организация деятельности, связанной с куплей-продажей товаров. Организация соотносится с понятием «управление». Организация является основной функцией управления, суть которой – согласование, координация деятельности персонала торгового предприятия для достижения цели коммерческой деятельности.

Методы управления – это способы воздействия на коммерческие процессы на предприятии. Они подразделяются на административные, организационные, экономико-математические и правовые [17].

Административные методы используются при управлении для иерархических систем управления предприятия.

Организационные методы основаны на организационном, организационно-распорядительном, организационно-методическом и нормативном обеспечении.

Все это способствует созданию условий на всех уровнях предприятия и этапах товародвижения без вмешательства высшего руководства, то есть предполагает создание условий для осуществления эффективной работы.

Экономико-математические используются для решения отдельных прикладных задач торгового предприятия.

Правовые методы ориентированы на использование правового механизма, который базируется на принятых государственных правовых и законодательных актах или на соответствующих внутренних нормативах и положениях предприятия [28].

Кроме того, организация коммерческой деятельности торгового предприятия включает в себя планирование закупок или продаж товаров, так как выполнение этих операций связано с деятельностью других предприятий или потребностью конечных потребителей. В этом случае используется весь арсенал методов, включая методы прогнозирования, для осуществления устойчивых закупок или продаж товаров.

Коммерция является динамично развивающейся сферой деятельности с соответствующей методологией. За последние годы арсенал методов и подходов в сфере управления коммерческими процессами значительно обогатился [18].

К числу наиболее распространенных и широко используемых подходов к совершенствованию процессов в практике коммерческих фирм в России и за рубежом относят: реинжиниринг бизнес-процессов; бенчмаркинг; аутсорсинг; всеобщее управление качеством; коучинг.

Реинжиниринг включает в себя переосмысление и радикальное преобразование бизнес-процессов с целью улучшения наиболее существенных функциональных показателей функционирования компании.

Бенчмаркинг (от англ. *benchmark* – начало отсчета, зарубка) – это механизм сравнительного анализа деятельности компании с показателями других, более успешных фирм.

Аутсорсинг – одна из форм организации бизнеса в современной экономике, при которой часть функций компании передаются на внешнее исполнение.

Всеобщее управление качеством – философия управления предприятием, направленная на изменение мышления работников предприятия, при котором осуществляется непрерывное улучшение качества выполняемой работы на каждом рабочем месте.

Коучинг в переводе с английского означает «тренерство» или «сопровождение». При этом коуч или тренер постоянно сопровождает работника при выполнении его профессиональных задач.

Освоение и использование методов в коммерческой деятельности позволяет специалисту коммерции эффективно выявлять и решать существующие проблемы торгового предприятия. При этом сокращается время на сбор информации, ее анализ и разработку управляющих воздействий. Методы «вооружают» специалистов и позволяют оказывать «тонкие» воздействия на коммерческие процессы [30].

Эффективность коммерческой деятельности определяется различными показателями: экономическими, потенциальными, технико-технологическими.

Социальный эффект заключается в сокращении затрат времени на покупку товаров, повышение культуры торгового обслуживания, улучшения условий труда торговых работников.

Далее рассмотрим основные социальные показатели эффективности коммерческой деятельности.

Коэффициент завершенности покупок товаров определяется отношением числа покупателей, совершивших покупки, к общему числу покупателей, посетивших магазин.

$$K_{зп} = \frac{Ч_{сп}}{Ч_{пм}} \quad (1)$$

где, $Ч_{сп}$ – среднеедневное количество посетителей, совершивших покупки, чел;

$Ч_{пм}$ – среднеедневное количество всех покупателей магазина, чел.

Затраты времени покупателей на совершение покупок определяются хронометрированием, а экономию времени покупателей, при внедрении различных форм продажи, можно определить по формуле:

$$T = \frac{(t_1 - t_2) * Ч_{п} * Д_{р}}{60} \quad (2)$$

где, T – экономия времени покупателей за год, час;

t_1 – среднее время затраченное одним покупателем на совершение одной покупки;

t_2 – среднее время затраченное одним покупателем на совершение одной покупки после смены форм продажи;

$Ч_{п}$ – среднее количество покупателей, совершивших покупку за день, час;

$Д_{р}$ – количество рабочих дней магазина в году.

Перейдем к технико – технологическим показателям. Одним из наиболее важных технико – технологическим показателей является коэффициент установочной площади, который показывает какая часть торгового зала занята оборудованием и рассчитывается по следующей формуле:

$$K_y = \frac{S_o}{S_{тз}} \quad (3)$$

где, K_y – коэффициент установочной площади;

S_o – площадь, занятая оборудованием;

$S_{тз}$ – площадь торгового зала.

Экономический эффект достигается за счет роста товарооборота, снижения затрат, повышения производительности труда торговых работников, повышения эффективности использования имущества и конечно же роста прибыли и рентабельности деятельности, а также ряда других факторов [26].

В условиях рыночных отношений велика роль показателей рентабельности деятельности предприятия. Показатели рентабельности являются относительными характеристиками финансовых результатов и эффективности деятельности предприятия. Они характеризуют относительную доходность предприятия, измеряемую в процентах к затратам средств или капитала с различных позиций.

Показатели рентабельности – это важнейшие характеристики фактической среды формирования прибыли и дохода предприятий. По этой причине они являются обязательными элементами сравнительного анализа и оценки финансового состояния предприятия. При анализе производства показатели рентабельности используются как инструмент инвестиционной политики и ценообразования.

Выделяют следующие показатели рентабельности.

1 Рентабельность продаж

$$P_n = \frac{\text{Пп}}{\text{ТО}}, \quad (6)$$

где, Пп - прибыль от продаж, тыс.руб.;

ТО - товарооборот, тыс.руб.

2 Рентабельность всего капитала предприятия

$$P_k = \frac{P}{V_{\text{ср}}} \times 100, \quad (7)$$

где, $V_{\text{ср}}$ - это средний баланс нетто, тыс. руб.;

В качестве P могут выступать, как балансовая прибыль, так и прибыль от продаж.

3 Рентабельность ресурсов

$$P_p = \frac{\text{ЧП}}{\text{ОС} + \text{ОФ}} \times 100, \quad (8)$$

где, ЧП - чистая прибыль предприятия, тыс. руб.;

С - стоимость оборотных средств, тыс.руб.;

ОФ - стоимость основных фондов, тыс.руб.

4 Рентабельность обычной деятельности

$$P_{од} = \frac{\text{Под}}{\text{ТО}} \times 100, \quad (9)$$

где, Под – прибыль от обычной деятельности, тыс. руб.

5 Рентабельность конечной деятельности

$$P_k = \frac{\text{ЧП}}{\text{ТО}} \times 100, \quad (10)$$

где, ЧП – чистая прибыль.

Эффективность текущих затрат

$$\text{Э}_{тз} = \frac{\text{Пп}}{\text{ИО}}, \quad (11)$$

где, ИО – издержки обращения.

На практике более целесообразно сочетать использование системы показателей оценки эффективности деятельности с расчетом обобщающих показателей [32].

В качестве обобщающей оценки экономической эффективности хозяйственной деятельности торгового предприятия могут быть использованы следующие комплексные показатели:

1 Показатель эффективности использования торгового потенциала предприятия

$$\text{Э}_{\text{итп}} = \frac{\text{РТО}}{\text{ФЗП} + (\text{ОС} + \text{ОФ}) \times \text{К}_{\text{привед}}}, \quad (12)$$

где, $\text{Э}_{\text{итп}}$ – показатель эффективности использования торгового потенциала предприятия;

РТО – розничный товароборот;

ФЗП – средства на оплату труда;

ОС – среднегодовая стоимость оборотных средств;

ОФ – среднегодовая стоимость основных средств;

$\text{К}_{\text{привед}}$ – нормативный коэффициент, равный 0,12.

Рассматриваемый показатель позволяет оценить эффективность использования экономического потенциала предприятия и сравнить имеющиеся у него ресурсы с основным конечным результатом деятельности – розничным товароборотом. Чем выше значимость этого показателя, тем лучше выполняется предприятием его основная функция – обеспечение потребностей населения в товарах и услугах, тем эффективнее используются ресурсы предприятия.

6 Показатель эффективности финансовой деятельности

$$\text{Э}_{\text{фд}} = \frac{\text{ВП}}{\text{ФЗП} + (\text{ОС} + \text{ОФ}) \times \text{К}_{\text{привед}}}, \quad (13)$$

где, $\text{Э}_{\text{фд}}$ – показатель эффективности финансовой деятельности;

ВП – сумма валовой прибыли.

С помощью этого показателя можно оценить, при каких ресурсах будет достигнут основной финансовый результат деятельности торгового предприятия и насколько эффективно используются эти ресурсы.

7 Показатель оценки трудовой деятельности

$$\text{Этд} = \frac{\text{РТО}}{\text{СЗ} \times \text{Ч}}, \quad (14)$$

где, $\text{Э}_{\text{тд}}$ – показатель эффективности рудовой деятельности;

Ч – среднесписочная численность работников;

СЗ – средняя заработная плата одного работника.

Этот показатель характеризует прирост производительности труда на 1 руб. увеличения средней заработной платы.

Показатель эффективности трудовой деятельности также может быть рассчитан как отношение объема розничного товарооборота к сумме расходов на оплату труда.

$$\text{Этд} = \frac{\text{РТО}}{\text{ФЗП}}, \quad (15)$$

На основании трех рассчитанных показателей может быть исчислен интегральный показатель экономической эффективности хозяйственной деятельности:

$$I_{\text{ихд}} = \sqrt[3]{\text{Эитп} * \text{Эфл} \times \text{Этд}} \quad (16)$$

где, $I_{\text{ихд}}$ – интегральный показатель экономической эффективности хозяйственной деятельности [32].

Независимо от выбранной стратегии развития и методов реализации, главной целью каждой коммерческой организации является получение прибыли. В

конечном итоге, осуществление любых коммерческих операций должно привести к получению фирмой положительного финансового результата. Таким образом, коммерческая деятельность тесно связана с конечными результатами работы торговой организации – чем эффективнее коммерческая деятельность, тем лучше конечные результаты, и наоборот. Поэтому необходимо не только непрерывно вести коммерческую работу по установлению хозяйственных связей, формированию ассортимента, управлению товарными запасами, стимулированию продаж, но и постоянно проводить оценку ее эффективности. Это позволит своевременно выявлять «слабые места» и разрабатывать мероприятия по совершенствованию коммерческой деятельности фирмы и повышать ее эффективность [31].

1.3 Сравнительный опыт управления коммерческой деятельностью зарубежных стран и России.

Эффективность деятельности любой современной организации во многом зависит от поступления в структурные единицы организации полной и неискаженной информации, как по формальным, так и неформальным каналам коммуникации.

Как в российской, так и зарубежной практике оценку привлекательности компаний производят с помощью финансового анализа.

В широком смысле слова, финансовый анализ иностранных предприятий включает в себя определение уровня риска и ожидаемой доходности, как отдельных финансовых активов, так и их групп [35].

Сравним опыт оценки результативности коммерческой деятельности на предприятии в России и за рубежом (Таблица 1.1).

Российская торговая отрасль в настоящий момент находится в состоянии растущей конкуренции со стороны транснациональных корпораций, что

вынуждает субъектов данного рынка активно искать пути повышения эффективности своих внутренних и внешних бизнес-процессов.

Путем анализа данных тенденций российскими аналитиками были выделены следующие виды интеграции, которые в текущих экономических условиях наиболее эффективно могут быть использованы торговыми структурами:

Так как в современной экономике основным объектом оптимизации являются затраты на взаимодействие, наиболее действенным способом повышения конкурентоспособности является использование новых форм хозяйственных отношений, подразумевающих организационно экономическую интеграцию предприятий внутри товаропроводящей системы [36].

Таблица 1.1 – Сравнение отечественного и зарубежного опыта оценки результативности коммерческой деятельности на торговом предприятии.

Критерий	Отечественный опыт	Зарубежный опыт
1. Развитие оптовой торговли	Объем оптовой торговли достаточно велик – около 10% ВВП	Активно развивается. В некоторых странах (Япония) оптовая торговля – обязательный элемент в цепочке «Производитель-потребитель»
2. Наличие и распространение разных форматов оптовой торговли	Торговля общенационального (федерального) и регионального (внутрирегионального) уровней	Большое распространение получили предприятия – брокеры, предприятия агенты
3. Используемые методы продажи	Наиболее популярна складская форма товародвижения.	Большое распространение получили товарные биржи, мелкооптовые магазины «cash&carry», сетевые структуры

Окончание таблицы 1.1 – Сравнение отечественного и зарубежного опыта оценки результативности коммерческой деятельности на торговом предприятии.

4. Основные задачи оптовой торговли	Обеспечение интеграции производства и сбыта товаров, поиска новых форм региональных, межрегиональных и межгосударственных хозяйственных связей.	По отношению к клиентам–покупателям оптовая торговля призвана выполнять следующие функции: оценка потребностей и спроса; преобразование промышленного ассортимента в торговый; товарных запасов; доставка товаров; кредитование; информационное и консалтинговое обслуживание.
5. Использование логистики в розничных торговых предприятиях	Логистика неразвита, часто нарушаются принципы планомерности, ритмичности, оперативности товароснабжения	Логистические процессы планируются, наблюдается сближение маркетинга и логистики, что позволяет не наращивать складские запасы, а правильно формировать их.
6. Уровень профессионализма торгового персонала	Невысокий	Высокий

В западной Европе независимые оптовые фирмы представляют собой высокоэффективные экономические структуры, способные успешно осуществить распределение многообразных и конкурирующих между собой товаров и услуг. Склад – это источник информации об эффективности работы компании, влияющий на стратегию её поведения на рынке. В США только в оптовой торговле занято 8 млн. человек, на 400 тысяч оптовых предприятий с годовым оборотом 3 тр.\$, во Франции 3 млн. человек или 15% активного населения и добавленная стоимость составляет более 100 млрд.\$, т.е. 13% ВВП. В странах

США, западной Европы, Японии отмечается явно выраженная тенденция к сокращению традиционных оптовых организаций за счёт новых форм ассоциируемой торговли.

Сегодня оптовые предприятия развиваются, используя в своей деятельности новые методы и технологии, что позволяет оптимизировать все складские и финансовые операции, снизить издержки обращения и повысить качество обслуживания оптовых покупателей [33].

Сегодня растёт интерес за рубежом к теории и практике логистики с целью повышения конкурентоспособности предприятий торговли, сегодня возросли требования уровню обслуживания клиентов, жизненный цикл продукции сокращается, фактор время, как наиболее важный в логистике, является ключевым приоритетом.

Важная тенденция учитываемая сегодня:

- промышленность концентрируется на ключевых сферах деятельности, которая требует новых трудосберегательных и эффективных технологий;

- сотрудничество с деловыми партнерами по закупке и продаже непродовольственных товаров требуют новой организации и внедрение менеджмента, по причине резкого сокращения жизненного цикла товаров. Внедряется эффективное использование новых ИТ.

К направлениям развития зарубежной оптовой торговли непродовольственными товарами сегодня относятся:

1. Сокращение количества складских объектов у производителя.
2. Увеличение объемов услуг 3-х участников, т.е. расширяется влияние объема логистических услуг представляемых сторонними фирмами.
3. Усиление глобальной логистической стратегии, т.е. детальное формирование.

Существует ряд факторов, который способствует усилению роли оптовой торговли:

1 Увеличение объема товарооборота, которым сопровождается увеличение размера дохода на душу населения;

2 Оптовые фирмы стремятся сократить расходы на закупку товаров за счёт скидок предоставляемые производителями товаров, как средство привлечения оптовиков;

3 Заинтересованность мелких розничных предприятий в создании закупочных объединений с функциями оптовиков;

4 Процесс концентрации оптовых предприятий за счёт организации, ассоциаций и объединений;

5 Продолжается процесс диверсификации оптовой торговли, т.е. крупные оптовые предприятия скупают промышленные товары[34].

Таким образом, преобразуя производственный ассортимент в торговый, определяя структуру и направление товарных потоков, выступая на рынке в качестве посредника между промышленностью и розничным торговым звеном, оптовые предприятия и организации тем самым способствуют гармонизации единого потребительского рынка страны.

Образно говоря, оптовая торговля - мотор, сердце кровеносной системы экономики. В то же время она глаза и уши ее передовой линии - розницы. Оптовая торговля наиболее сильно испытала на себе разрушительные последствия командной приватизации, от которых она не может оправиться до сих пор.

Важная роль в развитии сферы обращения товаров народного потребления принадлежит оптовой торговле. Преобразуя производственный ассортимент в торговый, определяя структуру и направление товарных потоков, выступая на рынке в качестве посредника между промышленностью и розничным торговым звеном, оптовые предприятия и организации тем самым способствуют гармонизации единого потребительского рынка страны.

2. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИП ХАЙРЕТДИНОВ А.Ю.

2.1 Общая характеристика предприятия

Магазин строительных материалов «Стройзаман», находится по адресу респ. Башкортостан, г. Учалы, ул. Шаймуратова, д. 1/2.

Форма собственности - индивидуальный предприниматель Хайретдинов А.Ю.
Вид деятельности: розничная продажа строительных материалов и лакокрасочных материалов.

Функциями ИП Хайретдинов А.Ю. являются:

- 1 Удовлетворение спроса населения в товарах
- 2 Организация соответствующего уровня обслуживания покупателей.
- 3 Закупка товара у производителей и на оптовых складах.
- 4 Доставка товаров, хранение и формирование торгового ассортимента в соответствии с требованием покупателей.

Главная цель - обеспечение потребителей современным, качественным строительными материалами и получение прибыли от коммерческой деятельности.

Достижение таких целей решается путём повышения рационального использования основных, оборотных и трудовых ресурсов, повышением производительности труда, изучением конъюнктуры рынка работ и услуг, закупаемых и производимых товаров, как в России, так и за рубежом.

Данное предприятие учреждено 14 октября 2013 г., основным учредительным документом является Свидетельство. Юридический адрес предприятия: г. Учалы, ул. Ю. Гагарина, д. 6. ИП Хайретдинов А.Ю. отвечает технологическим, архитектурно-строительным, экономическим и санитарно-техническим требованиям. На рисунке 2.1 представлено месторасположение магазина «Стройзаман».



Рисунок 2.1. – Месторасположение магазина «Стройзаман»

Режим работы предприятия: с 9:00 до 19:00 ежедневно, без выходных.

Помимо продажи товаров предприятие так же оказывает услуги по доставке, погрузке товара.

Таблица 2.1 – Характеристика ИП Хайретдинов А.Ю.

Наименование магазина	Стройзаман
Юридический адрес	Россия, респ. Башкортостан, г.Учалы, ул. Ю. Гагарина, д.6
Дата регистрации	14. 10. 2013г
Организационно-правовая форма	ИП
Основные поставщики	Оптовые предприятия города Уфа, Магнитогорск, Челябинск.
Основные конкуренты	Магазины «Радогора», «М-Сити», «Городок».
Основные покупатели	Население города Учалы
Торговая площадь	80 м ²
Режим работы	С 9:00 до 19:00 ч. Без выходных
Вид налогообложения	УСН

Организационную структуру «Стройзаман» можно представить в виде схемы (рис. 2.2.):

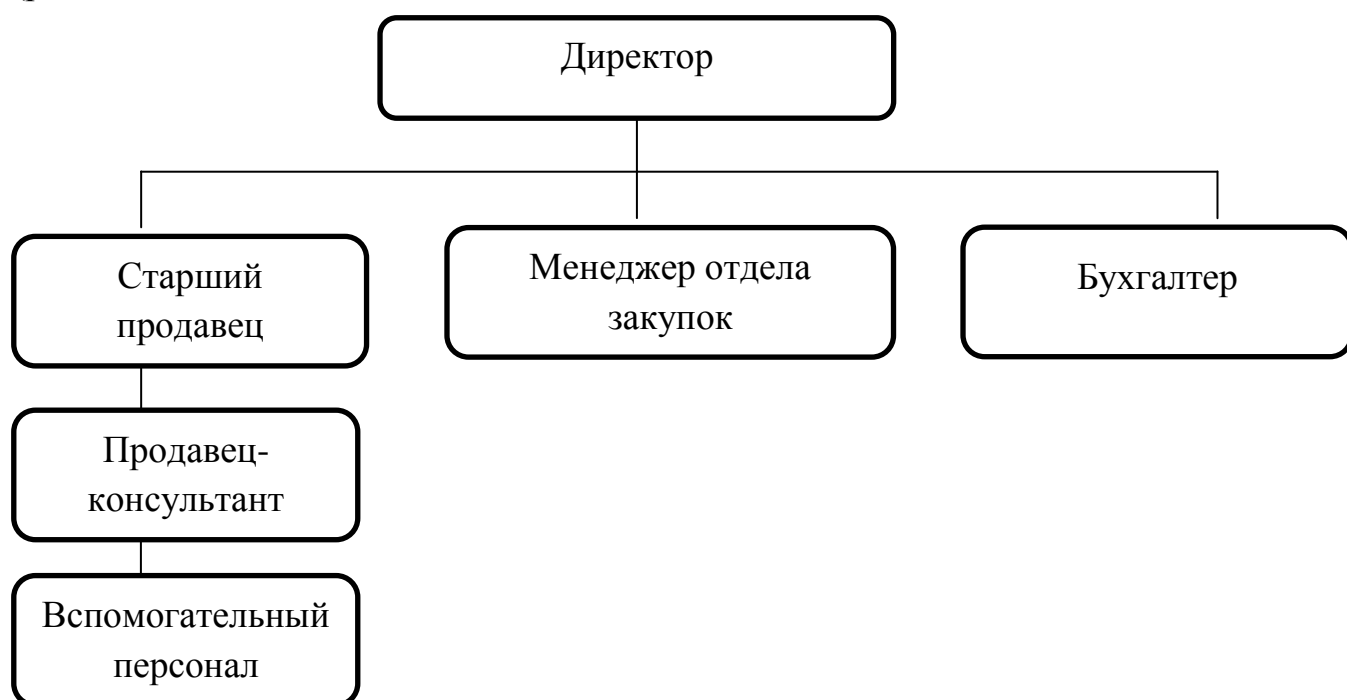


Рисунок 2.2 Организационная структура предприятия

Как видно из схемы, директору непосредственно подчиняется бухгалтер, менеджер отдела продаж и менеджер отдела закупок. Менеджеру отдела продаж в свою очередь подчиняются продавцы-консультанты.

В целом коллектив работников предприятия можно охарактеризовать как высокопрофессиональный, умеющий выполнять свои профессиональные обязанности и достигать цели, поставленной перед организацией.

Система оплаты труда для персонала построена на использовании повременно-премиальной формы. Оплата труда работников построена на основе должностных окладов и зависит от величины фактически отработанного времени и достижения конечных результатов деятельности предприятия.

Предприятие осуществляет свою деятельность на территории, которое находится в собственности. На территории находится торговый зал, площадью - 150 м², цех по производству профилированного металлического листа, площадью 200м² и 3 складских помещения, площадь которых 100 м², 50 м² и 50 м².

В структуре основных средств наибольшую долю составляют склады - 37 %. Также большую долю составляют транспортные средства - 27 %, оборудование - 24 % и мебель -10 %.

Складские помещения должны быть оснащены техническими средствами охраны, автоматической (стационарной) пожарной защиты и пожарной сигнализацией.

Склады для хранения материально-технических ресурсов создаются с соблюдением действующих нормативов складских площадей и норм товарно-материальных запасов.

Транспортные средства представлены двумя грузовиками, грузоподъемностью до 50 тонн и манипулятором грузоподъемностью до 10 тонн.

Оборудование включает в себя: ленточная пила, грузоподъемный механизм, приспособление для транспортировки груза, телферы, черепичный станок, листопрокатный станок, компьютеры, принтер, телефоны, факс и т.д.

Ассортимент продукции «Стройзаман» представлен преимущественно ключевыми позициями, лидирующими на рынке, такими как: профилированный металлический лист, ламинат, линолеум, деревянные изделия, цемент, вагонки, ОСП, ГКЛ, ДВП, металлический сайдинг, лакокрасочные материалы, сантехника, метизы. Товары для строительства домов, коттеджей. Кирпичи и блоки, облицовка фасадов, кровельные материалы, металлопродукция.

Магазин занимается производством профилированного металлического листа, черепицы, металлического сайдинга, что делает предприятие более конкурентоспособным.

Практически каждый магазин, не смотря на сферу ее деятельности, ежемесячно расширяет ассортимент продаваемой продукции, с целью привлечения большего круга покупателей, а так же повышения прибыли. Магазин «Стройзаман» не исключение.

Все покупатели приобретают товар по розничным ценам. Это стандартные цены, включающие в себя налоги и затраты на себестоимость и транспортировку

товара. Цены являются окончательными и не зависят от курса валют, т.к. курс в компании внутренний. Все цены указаны в рублях. Допускается наличная и безналичная форма оплаты.

Соотношение всего ассортимента данного магазина можно выразить в диаграмме, которая представлена на рисунке 2.3.

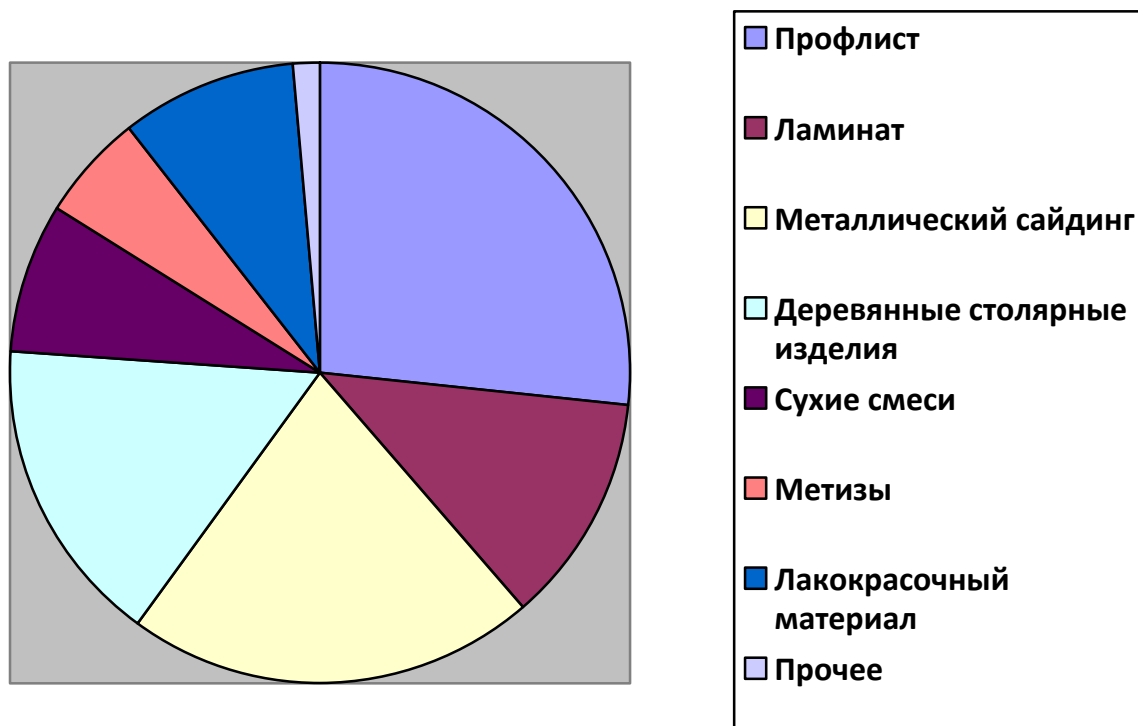


Рисунок 2.3. Ассортимент магазина «Стройзаман».

По рисунку 2.3. можно сделать вывод, что большую часть ассортимента магазина составляют профилированный лист, металлический сайдинг, металлопрокат и деревянные столярные изделия. Весь остальной товар магазина составил 25%, это лакокрасочный материал, сухие строительные смеси и метизы.

На данном этапе развития магазин «Стройзаман» имеет стабильный перечень товаров, поставляемых из разных регионов России, что позволяет конкурировать с другими предприятиями подобного вида за счет ценовой политики и удачно выбранного сегмента потребительской аудитории.

2.2. Анализ финансово-экономического состояния ИП Хайретдинов А.Ю.

Таблица 2.2. - Анализ основных показателей финансовой деятельности

ИП Хайретдинов А.Ю, тыс.руб.

Показатели	Годы			Отклонение (+, -)	
	2015	2016	2017	Абс.вел	%
Выручка	10810	11980	11571	761	107,04
Себестоимость продукции	9015	10412	10107	1092	113,62
Прибыль (убыток) от продаж	2795	2568	2464	- 331	88,16
Прочие расходы	152	103	118	- 34	77,63
Прибыль до налогообложения	2643	2465	2346	- 297	88,76
Текущий налог на прибыль (ЕНВД)	124	124	124	0	100,00
Чистая прибыль	1519	1341	1222	- 297	88,21

На основе полученных данных из таблицы 2.2 можно сделать вывод, что основной показатель, характеризующий финансовую деятельность предприятия – чиста прибыль, в анализируемом периоде имеет тенденцию к снижению. За рассматриваемый период прибыль сократилась на 297 тыс. руб. Связано это, прежде всего, с ростом себестоимости товаров и расходов, включаемых в себестоимость, а также со снижением покупательной способности населения. Прочие расходы, которые не относятся к себестоимости продукции снизились за счет того что в рассматриваемом периоде снизились штрафные санкции, расходы на рекламу и тд. Темп их роста за 2015 – 2017 г. г. составил 13%, в то время как

выручка увеличилась всего на 7 %. На рисунке 2.4 представлена динамика изменений основных показателей.

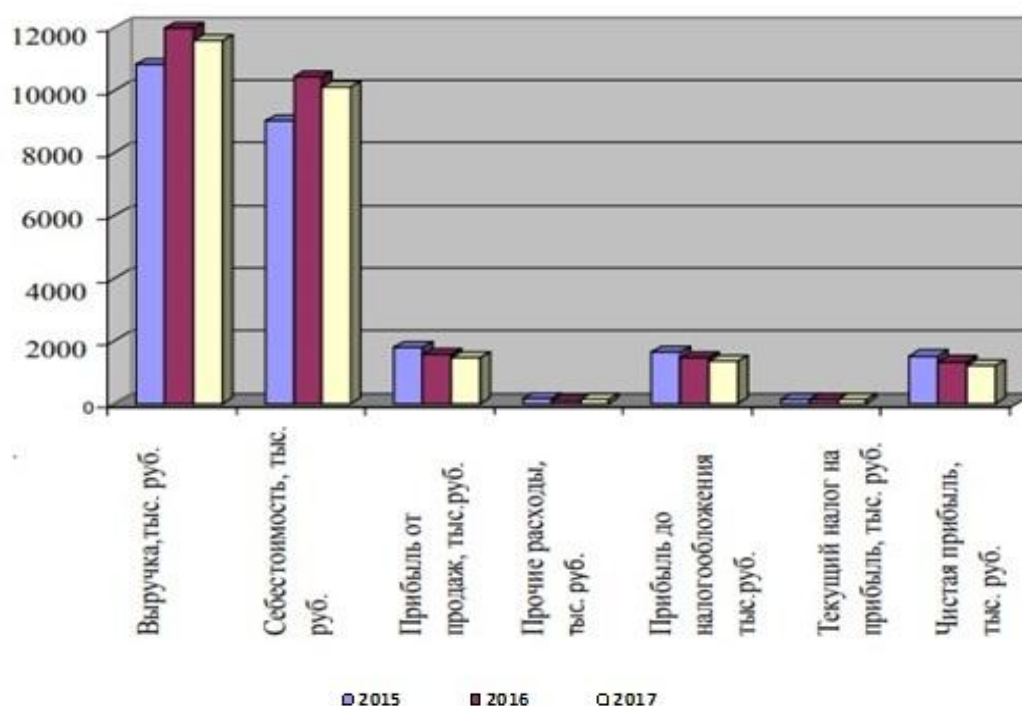


Рисунок 2.4 – Динамика изменений основных показателей финансовой деятельности ИП Хайретдинов А.Ю.

Эффективность деятельности торгового предприятия (в данном случае предпринимателя) в значительной мере характеризуют такие показатели как прибыль и рентабельность. Так в данном случае всю прибыль предприниматель получает от основной деятельности – от реализации товара, то в отдельном рассмотрении она не нуждается. Поэтому основное внимание уделим показателям по товарообороту и рентабельности.

Таблица 2.3. – Основные показатели деятельности ИП Хайретдинов А.Ю. (тыс. руб.)

Показатели	Годы			Отклонение (+, -)	
	2015	2016	2017	Абс. вел	%
Валовый товарооборот в действующих ценах	10810	11980	11571	761	107,04
Валовый доход (от реализации)	2795	2568	2464	- 331	88,16
Уровень валового дохода	25,86	21,44	21,29	- 4,56	82,36
Издержки обращения	425	874	519	94	122,12
Уровень издержек обращения	3,93	7,3	4,49	0,55	114,09
Прибыль от реализации	2643	2465	2346	- 297	88,76
Рентабельность	15,2	12,23	11,63	- 3,57	76,54
Товарооборот на 1 работника в сопоставимых ценах	1935,5	2160,3	2176,5	241	112,45

Как видно из таблицы 2.3, не все показатели деятельности предприятия имеют положительную динамику. Так в рассматриваемом периоде валовый товарооборот увеличился на 7%, при этом валовый доход от реализации снизился на 331 тыс. руб. или на 12%. Издержки обращения имеют тенденцию к росту, причем он неравномерен по годам. Прибыль от реализации имеет отрицательную тенденцию, ее показатель снизился на 297 тыс. руб. Несмотря на то, что показатель рентабельности продаж является достаточно высоким – 24% в 2015 году и 20% в 2017 году, он имеет тенденцию к снижению.

Соотношение товарооборота издержек и прибыли представлено на рисунке 2.5.

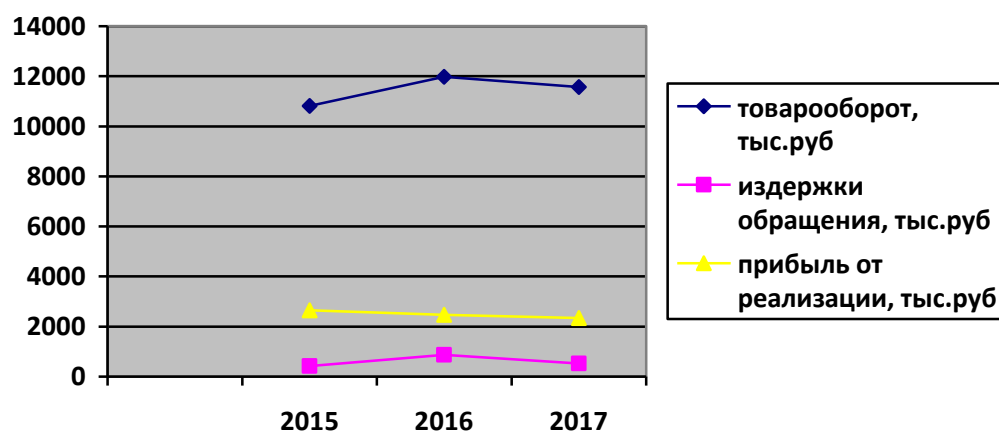


Рисунок 2.5 - Соотношение товарооборота издержек и прибыли.

Динамика анализируемых показателей имеет тенденцию к снижению, что негативно отражается на деятельности предпринимателя. Снижение товарооборота в 2017 году повлекло за собой снижение прибыли.

Очень неравномерны издержки обращения в рассматриваемом периоде. Несмотря на это, размер издержек обращения небольшой по сравнению с другими показателями финансовой деятельности, необходимо проанализировать их более подробно, так как они являются одним из резервов повышения прибыли предприятия.

Издержки обращения у Хайретдинов А.Ю не большие, связано это с тем, что большая часть сотрудников работает без официального трудоустройства, поэтому расходы на оплату труда такие низкие.

Предприятие осуществляет владение, пользование и распоряжение находящимся в его собственности имуществом, по своему усмотрению, в соответствии с целями своей деятельности и назначением имущества. В качестве обобщающей оценки эффективности хозяйственной деятельности могут быть использованы следующие комплексные показатели: показатель эффективности использования торгового потенциала предприятия, эффективности финансовой деятельности, эффективности трудовой деятельности,

интегральный показатель экономической эффективности хозяйственной деятельности.

Исходные данные для расчета комплексных показателей эффективности представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4. – Исходные данные для расчета комплексных показателей эффективности деятельности ИП Хайретдинов А.Ю.

Показатели	Обозначение	Годы		
		2015	2016	2017
Товарооборот	ТО	10810	11980	11571
Фонд заработной платы	ФЗП	63	74	70
Среднегодовая стоимость основных средств	ОФ	125	120	117
Сумма валовой прибыли	ВП	2795	2568	2464
Среднесписочная численность работников	С	3	3	3

Расчет данных показателей произведен по формулам 12-16. Результаты расчетов представим в таблице 2.5.

Таблица 2.5. – Комплексные показатели экономической эффективности деятельности ИП Хайретдинов А.Ю.

Показатели	Годы			Изменение (+, -)
	2015	2016	2017	
Показатель эффективности использования торгового потенциала предприятия	1,72	1,62	1,65	- 0,06

Окончание таблицы 2.5 – Комплексные показатели экономической
 эффективности деятельности ИП Хайретдинов А.Ю.

Показатель эффективности финансовой деятельности	8,87	6,94	7,04	- 1,83
Показатель эффективности трудовой деятельности	7,83	8,68	8,38	0,55
Интегральный показатель экономической эффективности хозяйственной деятельности	4,92	4,60	4,60	- 0,32

По данным таблицы 2.5. можно сделать вывод, что в целом ИП Хайретдинов А.Ю работает достаточно эффективно. Показатели больше единицы, что свидетельствует о том, что деятельность предпринимателя является эффективной. Тем не менее, практически у всех показателей наблюдается заметное снижение, что еще раз свидетельствует о том, что предпринимателю необходимо обратить внимание на повышение эффективности деятельности торговой точки.

2.3. Анализ коммерческой деятельности ИП Хайретдинов А.Ю.

В условиях риска и неопределённости, главной задачей предприятий розничной торговли является выживание на рынке, то есть конкурентоспособность, которую следует рассматривать как интегральный показатель. Показатель конкурентоспособности для любой фирмы отражает совокупные итоги работы всех её подразделений (т.е. состояние её внутренней среды), а также её реакцию на изменение внешних факторов воздействия [40].

При этом особо значимой является способность розничного предприятия 43 оперативно и адекватно реагировать на изменения в поведении покупателей, их вкусов и предпочтений.

На сегодняшний день в г. Учалы действует 5 магазинов занимающихся торговлей строительных и отделочных материалов. В связи с этим, можно говорить о высокой конкуренции магазина «Стройзаман» на территории города Учалы.

Первоначально разработаем этапы проведения оценки конкурентоспособности магазина «Стройзаман» ИП Хайретдинова А.Ю.

Оценку конкурентоспособности ИП Хайретдинова А.Ю. проведем методом экспертной оценки конкурентных преимуществ.

Составные этапы оценки конкурентного состояния розничного магазина «Стройзаман» выделены на рисунке 2.6.

Как уже отмечалось, для успешного функционирования на рынке, предприятие розничной торговли должно обладать определёнными конкурентными преимуществами по сравнению с конкурентным окружением. Для исследования предложены следующие критерии для оценки конкурентоспособности:

- качество;
- цена;
- ассортимент;
- местонахождение;
- качество обслуживания;
- наличие акций и спецпредложений;
- репутация фирмы.

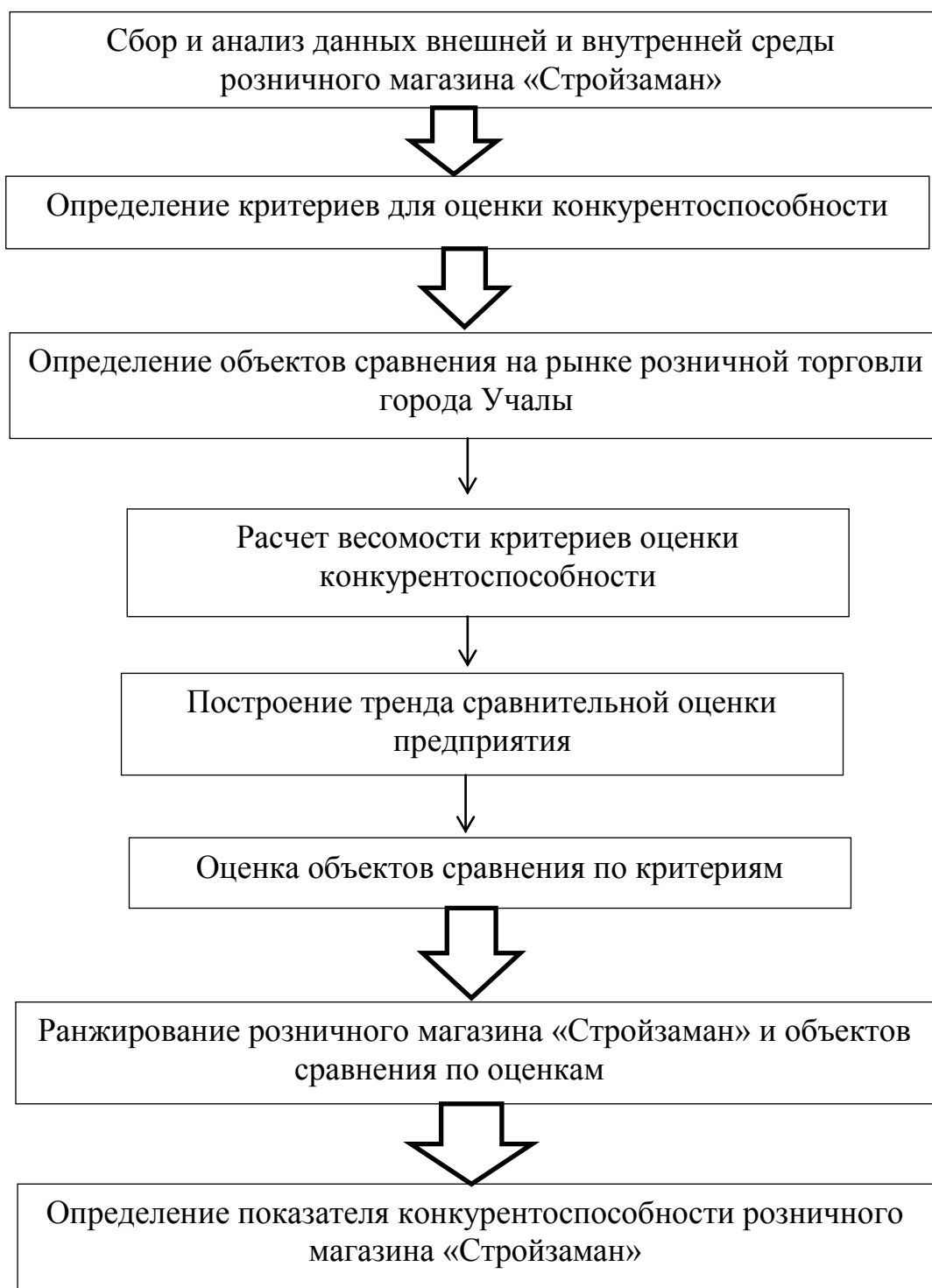


Рисунок 2.6 – Этапы оценки конкурентоспособности магазина «Стройзаман»

Первоначально проводя сравнительную оценку конкурентоспособности розничного магазина «Стройзаман», выделим определяющие факторы

конкурентоспособности и рассчитаем их количественные параметры. Расчет весомости критериев конкурентоспособности представлен в таблице 2.4.

Коэффициент весомости рассчитывается по формуле 3 [24]:

$$A_j = \frac{\sum (\frac{B_{ij}}{B_{cj}})}{m} \quad (3)$$

Где A_i – коэффициент весомости i -го критерия конкурентоспособности;

B_{ij} – бальная оценка i -го критерия конкурентоспособности j -ым экспертом;

B_{cj} – сумма баллов, присвоенная j -ым экспертом всем критериям конкурентоспособности;

m – количество экспертов.

Таблица 2.6 – Расчет весомости критериев конкурентоспособности.

Конкурентные преимущества	Эксперты							Весомость параметров
	Э1	Э2	Э3	Э4	Э5	Э6	Э7	
Качество товаров	5	5	5	4	5	5	5	0,204
Уровень цен	4	5	5	5	4	4	4	0,223
Ассортимент	3	4	4	5	3	3	4	0,174
Акции и спецпредложения	4	4	4	3	3	3	4	0,103
Обслуживание потребителей	5	4	4	3	4	5	4	0,095
Репутация магазина	3	3	3	2	3	4	3	0,119
Месторасположение	3	4	3	3	3	3	3	0,086
	27	24	28	25	25	27	28	1

При определении объектов сравнения были выбраны розничные предприятия, наиболее приближенные и которые чаще всего составляют конкуренцию магазину «Стройзаман».

Объекты сравнения на розничном рынке ювелирных изделий города Учалы:

1. Радогора, ул. Ленина д. 44.
2. М-Сити, ул. Ахметгалина д. 10/2.
3. Василек, ул. Первостроителей д. 19а.

Указанные розничные предприятия реализуют ассортимент строительных и отделочных материалов, что говорит об едином сегменте обслуживания как по месту его нахождения, так и по покупательской потребности.

Расчёт конкурентоспособности розничного магазина «Стройзаман» представлен в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Расчет конкурентоспособности магазина «Стройзаман».

Критерии конкурентоспособности	Весомость параметров	Стройзаман		Радогора		М-Сити		Василек	
		Б _i	аБ _i	Б _i	аБ _i	Б _i	аБ _i	Б _i	аБ _i
Качество товара	0,204	4.7	0.958	4.7	0.958	4.4	0.616	4.7	0.658
Уровень цен	0,223	4.9	1,09	4.0	0,892	4.1	0.525	4.6	0.589
Обслуживание потребителей	0,174	4.7	0.817	5.0	0.870	3.7	0.440	3.7	0.547
Ассортимент	0,103	4.0	0.412	4.9	0.504	2.7	0.297	4.1	0.451
Акции и предложения	0,095	2.4	0.247	5.0	0.475	4.4	0.453	4.4	0.453
Месторасположение	0,119	4	0.476	3.9	0.464	0	0	1.6	0
Репутация магазина	0,086	3.5	0.301	4.1	0.353	1.4	0.120	0.6	0.052
Конкурентоспособность	1		4.30		4.51		2.45		2.75

Бальная оценка *i*-го конкурента производится по формуле 4:

$$B_i = \frac{\sum B_{ij}}{m} \quad (4)$$

Конкурентоспособность *i*-го конкурента производится по формуле 5:

$$K_i = \sum a_i \times B_i \quad (5)$$

После обработки данных исследования можно сделать некоторые выводы. Анализ таблицы 2.7 показывает, что явным лидером на розничном рынке

строительных и отделочных материалов города Учалы, является магазин «Радогора». Анализируемое розничное предприятие «Стройзаман» находится на втором месте. Лидирующее положение розничное предприятие «Стройзаман» занимает благодаря следующим конкурентным преимуществам: высокое качество товара, высокий уровень обслуживания покупателей, удобное месторасположение.

Однако стоит отметить, что в магазине «Стройзаман» самые высокие цены среди всех объектов сравнения. Высокие цены на строительные материалы в магазине «Стройзаман» объясняются надежными отечественными поставщиками, в некоторых магазинах-конкурентах присутствуют материалы китайского производства.

Стремительно развиваться и одновременно осуществлять эффективную коммерческую деятельность по продаже строительных материалов на рынке с высокой конкуренцией достаточно тяжело. В процессе оценки конкурентоспособности магазина «Стройзаман» были выявлены конкурентные преимущества, а именно: высокое качество товара, высокий уровень обслуживания покупателей, удобное месторасположение, низкие цены.

Основным показателем, характеризующим деятельность торговой организации, является товарооборот.

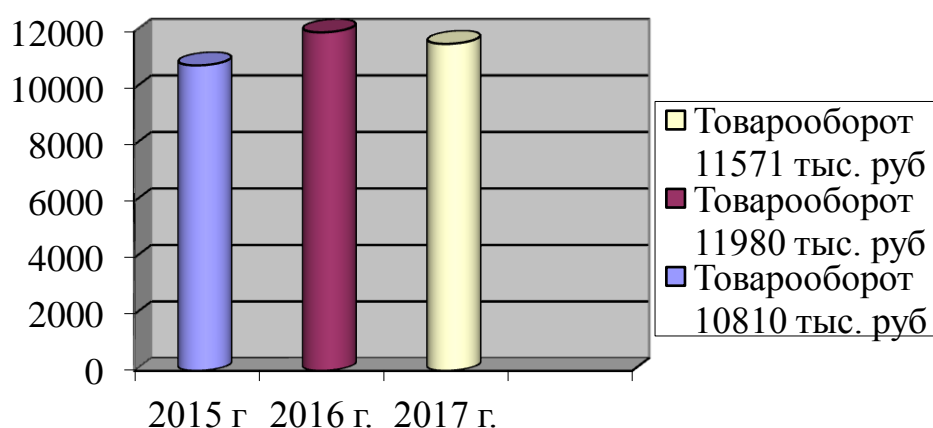


Рисунок 2.7. – Динамика товарооборота магазина «Стройзаман» за 2015 – 2017 гг.

Из рисунка 2.7. видно, что в период с 2015 по 2017 г. наблюдался рост товарооборота магазина с 10810 тыс. руб до 11571 тыс. руб или на 10,82 %. Период с 2016 по 2017 г. характеризовался падением выручки от продаж на 3,4 % (с 11980 тыс. руб до 11571 тыс. руб). В целом за анализируемый период товарооборот организации вырос на 7,04 %. Снижение товарооборота в последний год характеризуется общей экономической ситуацией, сложившейся на рынке. В период кризиса потребители ограничивают себя в приобретении дорогостоящих товаров. Строительство и ремонт у людей откладывается на неопределенный срок.

Проследим изменение товарооборота по отдельным товарным группам (таблица 2.8.).

Таблица 2.8. – Динамика товарооборота ИП Хайретдинов А.Ю по товарным группам за 2015 – 2017 гг.

Товарная группа	Товарооборот по годам, тыс. руб.			Изменение товарооборота					
	2015	2016	2017	2016/2015		2017/2016		2017/2015	
				Тыс. руб	%	Тыс. руб	%	Тыс. руб	%
Профлист	5908	6387	6108	479	108	- 279	96	200	103
Металлический сайдинг	4267	4982	4851	715	117	- 131	97	584	114
Лакокрасочный материал	316	305	306	- 11	97	1	100	- 10	97
Ламинат	1257	1495	1932	238	118,93	437	129,23	675	153,69
Сухие смеси	208	217	219	9	104	2	101	11	105
Метизы	111	89	87	- 22	80	- 2	98	- 24	78
Итого	10810	11980	11571	1170	111	- 409	97	761	107

На основе данных таблицы 2.8. можно сделать вывод, что основную часть дохода предприниматель получает от реализации профилированного листа,

металлического сайдинга, чуть меньше от реализации ламината. Остальная часть дохода магазина – от продажи лакокрасочного материала, сухих смесей и метизов. Причем по последним двум товарным группам в целом за анализируемый период наблюдалось падение объема продаж на фоне роста общего товарооборота.

Для наиболее полного анализа организации коммерческой деятельности объекта исследования необходимо произвести анализ не только внутренней среды розничного предприятия, но и внешней среды.

Отслеживая изменения внутренней и внешней среды розничного предприятия «Стройзаман», можно выявить предпосылки для предотвращения негативных изменений, повышения уровня спроса и наиболее полного удовлетворения потребностей покупателей города Учалы.

Для анализа внешней среды розничного предприятия «Стройзаман» воспользуемся СТЭП-анализом, представленном в таблице 2.9.

Таким образом, можно сделать вывод, что социальная сфера деятельности магазина «Стройзаман» является не достаточно благоприятной для обеспечения и поддержания конкурентоспособности предприятия. В последнее время наметились отрицательные изменения на рынке труда города Учалы – уровень безработицы увеличился, что в свою очередь привело к снижению благосостояния населения и платежеспособного спроса на продукцию магазина. Однако за последние пять лет численность населения в городе Учалы увеличилась на 10%, что в свою очередь увеличивает число потенциальных покупателей.

Таблица 2.9 – СТЭП-анализ розничного магазина «Стройзаман» ИП Хайретдинова А.Ю.

Сфера	Область	На что может повлиять?
С - социальная	Демография	Рост населения в городе Учалы, увеличивает число потенциальных покупателей
	Занятость, безработица	Увеличение уровня безработицы ведет к снижению благосостояния населения
Т – технологическая	Состояние технологии	Применение передовых технологий позволяет в значительной степени повысить качество торгово-технологического процесса и снизить издержки обращения
	Состояние экологии	Торгово-технологический процесс магазина «Стройзаман» соответствуют экологическим стандартам
Э – экономическая	Кредитные ставки	Высокие кредитные ставки препятствуют доступности кредита на расширение оборотных средств предприятия
	Темп экономического роста	В настоящее время наблюдается снижение темпов экономического роста, что приводит к уменьшению расходов потребителей на покупки
П – политическая и правовая	Законодательство	Достаточно серьезной проблемой является слабая поддержка для развития малого предпринимательства со стороны администрации Учалинского района.

Технологическая сфера, в свою очередь, способствует в значительной степени повысить качество торгово-технологического процесса и снизить издержки обращения магазина «Стройзаман».

Экономическая сфера деятельности из-за своей изменчивости и нестабильности является неблагоприятной для ИП Хайретдинова А.Ю. Во-первых, магазин «Стройзаман» ограничен в свободных оборотных средствах, которые приходится, в основном, на закупку строительных материалов. Высокие кредитные ставки препятствуют воспользоваться банковским кредитом для увеличения оборотных средств магазина «Стройзаман». Во-вторых, также

отрицательным фактором является снижение темпов экономического роста в России, что приводит к снижению покупательской способности населения.

Негативное влияние на повышение конкурентоспособности розничного предприятия оказывает слабая поддержка малого бизнеса со стороны администрации Учалинского района.

Подводя итог проведенному анализу, можно сделать вывод, что в целом состояние внешнего окружения магазина «Стройзаман» слабо способствует эффективной организации коммерческой деятельности розничного предприятия.

Следующим этапом анализа организации коммерческой деятельности ИП Хайретдинов А.Ю, является SWOT-анализ.

SWOT – анализ состоит из:

- 1 Сильные стороны (Strengths) – преимущества организации;
- 2 Слабые стороны (Weaknesses) – недостатки организации;
- 3 Возможности (Opportunities) – факторы внешней среды, использование которых создает преимущества организации на рынке;
- 4 Угрозы (Threats) – факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

Применение SWOT – анализа позволяет систематизировать всю имеющуюся информацию и, видя ясную картину, принимать взвешенные решения, касающиеся развития предприятия. Таблица SWOT – анализа и выявленные альтернативные стратегические задачи необходимы для дальнейшего анализа, выбора стратегии развития предприятия и выбора предпочтительной маркетинговой стратегии. SWOT – анализ подчеркивает, что стратегия должна как можно лучше сочетать внутренние возможности предприятия и внешнюю ситуацию.

Проведем SWOT – анализ предприятия ИП Хайретдинов А.Ю. (таблица 2.10).

Таблица 2.10. – Факторы внешней и внутренней среды ИП Хайретдинов А.Ю.

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - выгодное месторасположение; - удобная транспортная доступность; - близкое расположение поставщиков; - удобство подъездных путей; - систематическое расширение ассортимента; 	<ul style="list-style-type: none"> - слабая реклама предприятия; - невысокий уровень сервиса; - невысокий уровень сервиса; - отсутствие маркетинговой службы и, как следствие, отсутствие ясной стратегии поведения на рынке.
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - повышение уровня сервиса; - возможность совершенствования и расширения ассортимента; - привлечение дополнительных потенциальных групп потребителей; - возможность модернизации оборудования; - достижение конкурентного преимущества и занятие лидирующих позиций в области качества по сравнению с конкурирующими аналогами. 	<ul style="list-style-type: none"> - нестабильность социально – экономической и политической ситуации; - низкий уровень доходов большей части населения города; - изменение цен на товары; - изменение законодательства (в частности налогового); - усиление конкуренции со стороны более оперативно приспосабливающихся к изменениям потребительских предпочтений соперников;

Исходя из полученных данных таблицы 2.8, необходимо отметить, что влияние таких факторов среды как нестабильная политическая ситуация страны, ужесточение налогообложения предпринимателей, изменение предпочтений потребителей оказывают отрицательное влияние на эффективность деятельности предпринимателя. Преобразовать данное негативное воздействие ИП Хайретдинов А.Ю. может, используя следующие сильные стороны:

1 Стабильное финансовое положение;

2 Выгодное месторасположение

3 Удобство подъездных путей.

В то же время для преобразования слабых сторон деятельности предпринимателя в его преимущества следует использовать возможности внешней среды, а именно повышение уровня качества обслуживания; расширение ассортимента товаров; привлечение новых групп потребителей.

Результативность хозяйственных связей как важнейшего направления коммерческой деятельности во многом определяет правильность выбора поставщика и форм осуществления торговых сделок.

Закупка товаров является важнейшим элементом процесса товароснабжения для торгового предприятия. Закупка товаров осуществляется в размерах, обеспечивающих стабильное поступление товаров в развернутом ассортименте. На основе данных покупательского спроса ведет поиск поставщиков. Коммерческая работа по закупкам товаров в рыночных условиях базируется на принципах современного маркетинга. Коммерческие работники должны хорошо знать свой экономический район, промышленность, сельское хозяйство, ассортимент вырабатываемых изделий. Целесообразней производить закупки у местных поставщиков, так как сокращаются транспортные расходы. Важно так же учитывать возможности местной промышленности.

Большое значение при выборе того или иного поставщика потребительских товаров должно уделяться конкурентоспособности этих товаров на своем локальном потребительском рынке. Здесь в обязательном порядке в расчет должны приниматься параметры, определяющие качество предлагаемых к реализации товаров, их соответствие моде и предъявляемому спросу, возможности рекламных мероприятий и, конечно же, ценовой фактор. Все это характеризует престижность поставщика товаров. Достижение желаемого результата в значительной степени зависит от правильно и продуманно составленных контрактов и договоров на поставку конкретных товаров. В этом

отношении особую актуальность приобретают прямые договорные связи торговых предприятий с производителями товаров. Розничное предприятие при установлении прямых договорных связей с изготовителями товаров имеет больше доходов, чем при поставке товаров через оптовое звено. Эффективность прямых хозяйственных связей очевидна, она выражается в закупках товаров у изготовителей по более низким ценам за счет сокращения числа посредников, участвующих в торговом обороте, а, следовательно, уменьшение величины торговых надбавок, устанавливаемых каждым посредником.

Осуществляя закупочную деятельность предприятия, прежде всего, нужно знать, где сегодня можно приобрести товары и какой способ товародвижения более предпочтителен.

Розничная продажа строительных и отделочных материалов, как и любая другая отрасль торговли, является четко налаженной цепью взаимодействий, направленных на обеспечение конечного покупателя качественными товарами за приемлемую для них цену. Каждое звено этой цепи, так или иначе, обеспечивает работу отрасли ювелирных изделий в целом.

Цепь товародвижения магазина «Стройзаман» по форме является складской, т.е. строительные и отделочные материалы движутся от производителя в места продажи или потребления через одно или несколько складских звеньев.

Схематично цепь товародвижения магазина «Стройзаман» представлена на рисунке 2.8.



Рисунок 2.8 – Цепь товародвижения магазина «Стройзаман».

Основными поставщиками строительных и отделочных материалов магазина «Стройзаман» ИП Хайретдинов А.Ю. являются следующие предприятия:

1 ООО «Магнитогорский завод современных строительных материалов» (г. Магнитогорск).

2 ООО «КНАУФ Гипс » (г. Челябинск).

3 ООО «Промышленная Группа Биопласт» (г. Челябинск).

4 ООО «АльфаСтройМонтаж» (г. Уфа).

После предварительной оценки из первоначального большого списка исключили поставщиков, не удовлетворяющих по следующим критериям:

1 Удаленность.

2 Непериодичность поставки.

3 Цена, не соответствующая качеству.

4 Качество, не соответствующее требованиям.

5 Не удовлетворяющая форма оплаты.

6 Не устраивающий объем поставок.

Затем продолжили более детальное изучение поставщиков при помощи бальной системы оценки поставщиков (Таблица 2.11), сравнивая ООО «Магнитогорский завод современных строительных материалов» (г. Магнитогорск), ООО «КНАУФ Гипс » (г. Челябинск), ООО «Промышленная Группа Биопласт» (г. Челябинск), ООО «АльфаСтройМонтаж» (г. Уфа).

Бальная система выбора поставщика строительных материалов для ИП Хайретдинов А.Ю.

Таблица 2.11 - Бально - рейтинговая оценка поставщиков.

Критерии отбора	ООО «Магнитогорский завод современных строительных материалов», г. Магнитогорск	ООО «Кнауф Гипс», г. Челябинск	ООО «Промышленная группа Биопласт», г. Челябинск	ООО «Альфа Строй Монтаж», г. Уфа
Удаленность, км	100	180	180	380
Баллы	5	4	4	2
Период доставки, дней	5	8	10	7
Баллы	5	3	4	5
Форма оплаты	Отсрочка 1 месяц (факторинг)	Предоплата	Оплата по прибытии машины	Оплата по прибытии машины
Баллы	5	3	5	5
Качество, баллы	5	4	4	3
Цена, руб	190	210	220	200
Баллы	5	3	2	4
Упаковка, баллы	4	3	4	5
Объем	18т	18т	18т	18т
Баллы	5	5	5	5
Сумма балла	34	24	25	26
Средний балл	4,8	3,4	3,5	3,7

Баллы, проставленные в таблице, означают: «5» – отлично; «4» – очень хорошо; «3» – хорошо; «2» – удовлетворительно. Средняя оценка от 3 до 5 означает хорошие условия поставки, т.е. все поставщики предлагают приемлемые условия, но, рассматривая все критерии, магазин выбрала наиболее выгодного поставщика строительных материалов ООО «Магнитогорский завод современных строительных материалов», г. Магнитогорск.

Рассматривая алгоритм действий работы с иногородними поставщиками, можно выявить 7 основных моментов:

- 1) Заключение договора поставки, договора факторинга (если присутствует данная форма оплаты);
- 2) Подача заявки поставщику при помощи электронной передачи данных;
- 3) Выставление счета на оплату поставщиком;
- 4) Согласования сторонами сроков отгрузки;
- 5) Приемка товара по количеству и качеству (товар должен соответствовать ТУ, Сертификатам Соответствия, пришедшим вместе с товаром);
- 6) Составление актов и рекламаций (если это необходимо);
- 7) Оплата счета по истечении отсрочки.

Формирование заказов на поставку очередной партии ювелирных изделий всегда сопряженно с рисками. Переизбыток товара в магазине, невостребованность товара, нехватка популярных позиций, все это ведет к замораживанию оборотных средств, а соответственно, и к уменьшению прибыли магазина «Стройзаман» ИП Хайретдинов А.Ю.

Во избежание подобных погрешностей в закупочной деятельности, каждый заказ на ювелирные изделия менеджер снабжения с руководителем магазина формирует на основе:

- анализа продаж;
- ассортиментной матрицы товарных категорий;
- установленных планов продаж и предполагаемых сроков поставок;
- тенденций в ювелирной моде.

На основе полученных данных в соответствии с внутренней политикой магазина закупки строятся по структуре товарных категорий, которая рассмотрена на рисунке 2.9.

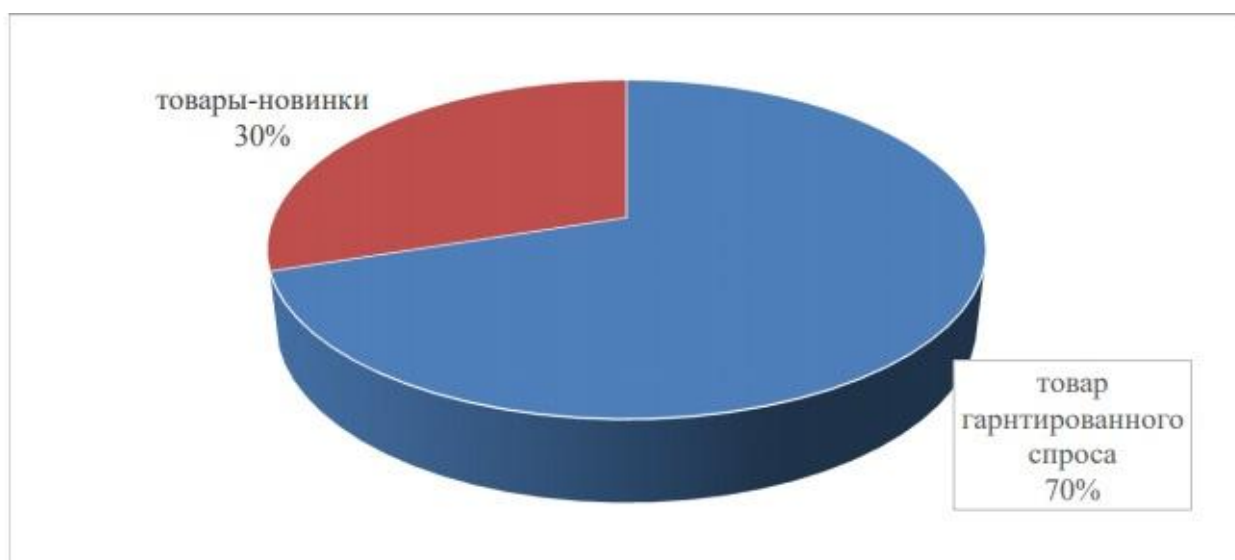


Рисунок 2.9 – Структура закупаемых товарных категорий

По результатам исследования, проведенного во втором разделе можно сформулировать следующие выводы:

Во втором разделе произведен анализ организационно-хозяйственной деятельности розничного магазина «Стройзаман» ИП Хайретдинова А.Ю. Дана общая характеристика магазина «Стройзаман», которое осуществляет розничную продажу строительных и отделочных материалов широкого ассортимента. Выявлены цель, задачи деятельности розничного предприятия. Подробно рассмотрен ассортимент реализуемых строительных и отделочных материалов.

В результате исследования организационной структуры розничного магазина «Стройзаман» определен вид организационной структуры, которая является линейной.

Анализ экономических показателей деятельности розничного магазина «Стройзаман» показал, что розничное предприятие является рентабельным. Весь торгово-технологический процесс реализации строительных материалов направлен на получение прибыли и достижение наивысших финансовых результатов. Можно сделать вывод, что в настоящий момент ИП Хайретдинов А.Ю. имеет достаточно стабильное положение с положительными значениями рентабельности. В рассматриваемом периоде валовый товарооборот увеличился

на 7%, при этом валовый доход от реализации снизился на 331 тыс. руб. или на 12%. Издержки обращения имеют тенденцию к росту, причем он неравномерен по годам. Снижение товарооборота в 2017 году повлекло за собой снижение прибыли на 297 тыс. руб.

Исследование особенностей организации коммерческой деятельности розничного магазина «Стройзаман» проводилась анализами конкурентоспособности магазина, СТЭП и SWOT-анализами. Оценка конкурентоспособности магазина «Стройзаман» показала, что явным лидером на розничном рынке города Учалы по продаже строительных и отделочных материалов является магазин «Радогора». Анализируемый розничный магазин «Стройзаман» находится на втором месте. Лидирующее положение магазин «Стройзаман» занимает благодаря следующим конкурентным преимуществам: высокое качество товара, удобное месторасположение, самый широкий ассортимент среди анализируемых предприятий. Однако, стоит отметить, что в магазине «Стройзаман» самые высокие цены среди всех объектов сравнения. СТЭП-анализ позволил определить, что в целом состояние внешнего окружения магазина «Стройзаман» слабо способствует совершенствованию коммерческой деятельности розничного предприятия. Одной из основных угроз для магазина «Стройзаман», как показал не только проведенный SWOT-анализ, но и оценка конкурентоспособности предприятия, является высокий уровень конкуренции на рынке строительных материалов города Учалы и высокие цены на реализуемый в магазине товар.

3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНИЮ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ И ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ ИХ ПРИМЕНЕНИЯ

Исследование особенностей организации коммерческой деятельности ИП Хайретдинов А.Ю., проведенное во втором разделе, позволило выявить основные проблемы, а именно – рост издержек производства, низкий темп роста товарооборота, высокие цены на товары востребованной группы «ламинат». Это, в свою очередь, повлияло на снижение конкурентоспособности ИП Хайретдинова А.Ю.

Несмотря на выявленные недостатки розничное предприятие обладает конкурентными преимуществами, которые обеспечивают не только его финансовое состояние, но и эффективную организацию его коммерческой деятельности.

Во второй главе провели анализ основных экономических показателей. Одна из целей анализа заключается в выявлении неиспользованных резервов роста общего объема оборота розничной торговли по отдельным позициям и товарным группам, которые можно использовать в процессе текущей торговой деятельности или в предстоящем периоде (учесть при обосновании прогнозов и планов на предстоящий период).

Разработка рекомендаций совершенствования коммерческой деятельности розничного магазина «Стройзаман» ИП Хайретдинов А.Ю будет направлена на внедрение электронной системы логистики, внедрение системы ценовых скидков (дисконтных карт) и на углубление ассортимента по товарной группе «ламинат». Направления разработки рекомендаций представлены на рисунке 3.1.

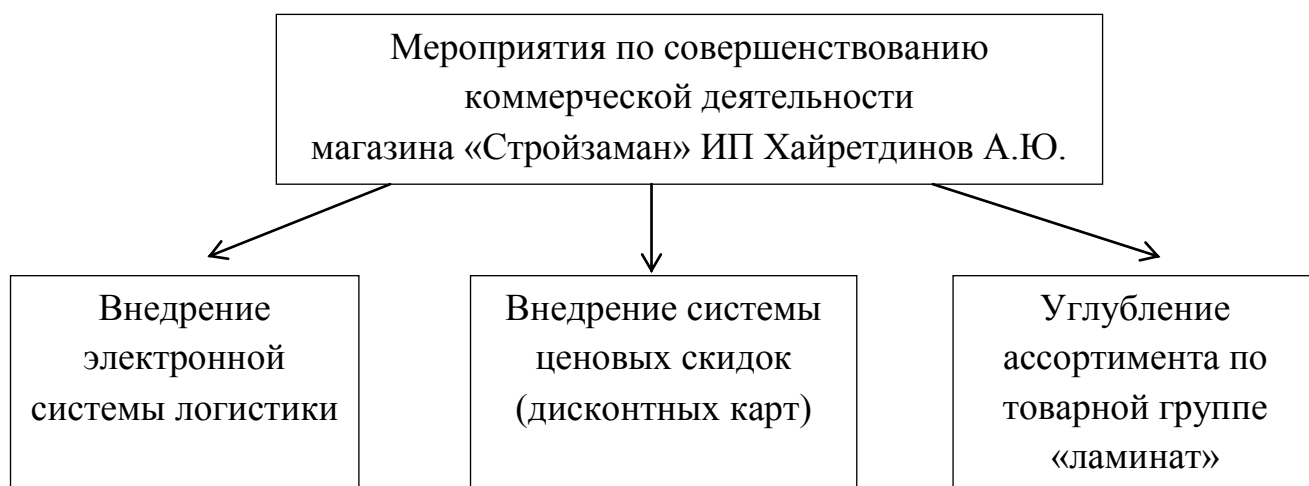


Рисунок 3.1 – Направления разработки рекомендаций совершенствования коммерческой деятельности магазина «Стройзаман»

Далее перейдем к рекомендациям практического характера.

В результате проведенного анализа наблюдается снижение показателя чистой прибыли. Данное явление обусловлено двумя причинами:

- Рост издержек производства;
- Низкие темпы роста товарооборота.

Рост издержек производства во многом обусловлен ростом цен на ГСМ и других расходов, связанных с транспортировкой товаров, а так же тем, что система логистики на предприятии имеет существенные недостатки. Не всегда доставка товара от оптовых складов до предприятия является рациональной. Поэтому, прежде всего, необходимо разработать систему товародвижения от оптовых складов до предприятия с наименьшими затратами. Учитывая грузоподъемность имеющегося транспорта, так же необходимо следить за товарными запасами, остающимися на складах.

В числе резервов, связанных с оптимизацией движения товаров и запасов, наибольший экономический эффект достигается за счет:

- использование логистических систем при перевозке товаров и освоение продажи товара в таре;

- рационализация товародвижения внутри предприятия и его структурных подразделений.

Предлагается внедрить электронную систему логистики, которая бы в автоматизированном режиме анализировала остатки запасов в магазинах, а так же рассчитывала оптимальный маршрут. Данные системы успешно применяются в предприятиях.

В качестве рекомендаций предлагается системный продукт Программный комплекс «Логистика завоза» версия 3.0 это современная система автоматизации транспортной логистики разработанная в режиме «Управляемое приложение» на базе платформы 1С: предприятие 8.3.

Помимо существенной экономии, данный программный комплекс положительно отразится на имидже предприятия, так как среди преимуществ можно отметить:

- экономию расходов на ГСМ;
- исключение лишних выездов транспорта;
- доставка товаров клиентам в срок;
- упорядочивание работы торговых агентов и, как следствие, улучшение обслуживания клиентов.

Стоимость данной программы и годового обслуживания составляет 50 тыс. руб.

Таблица 3.1. – Анализ оптимизации затрат на перевозку товаров у

ИП Хайретдинов А.Ю.

Показатели	2017
Затраты на перевозку, тыс.руб.	119
Затраты на оптимизацию системы товародвижения, тыс. руб.	50

При этом экономия себестоимости по предварительным расчетам составит около 3%, так как материалы будут завозиться в срок, обеспечивая полное

наличие, необходимое для бесперебойного производства, несомненно, будет экономия ГСМ, а так за более оптимальное использование транспортных средств.

Таким образом, по предварительным расчетам затраты на перевозку товаров за счет внедрения данной системы снизятся ориентировочно на 35-40 %. Следовательно данный программный комплекс позволит не только значительно снизить расходы, но и в первый год его использования покрыть затраты на покупку программного комплекса.

Среди резервов повышения доходов за счет объема реализации можно предложить:

1 Эффективная маркетинговая политика.

2 Диверсификация ассортимента – включение взаимодополняющих товаров в ассортимент, которые способствуют повышению общего товарооборота.

3 Эффективность и интенсивность проводимых рекламных мероприятий.

В феврале 2018 года проводился опрос покупателей магазина «Стройзаман» ИП Хайретдинова А.Ю. На основе проведенного анкетирования двухсот покупателей магазина, были получены результаты, по которым разрабатывались ниже изложенные мероприятия. Результаты представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2. – Результаты исследования покупателей ИП Хайретдинов А.Ю.

Вопрос с вариантами ответов	Структура предпочтений, чел.	Структура предпочтений, %.
Чтобы Вы хотели изменить в нашем магазине?		
- использование дисконтных карт	102	51
- углубление ассортимента	79	39,5
- изменение режима работы	19	9,5
Всего	200	100,0

Результаты проведенного анализа показали, что большинство покупателей хотели бы пользоваться дисконтными картами, а так же ждут углубление ассортимента у ИП Хайретдинова А.Ю. На основе этих данных разработано мероприятие по увеличению оборота розничной торговли - внедрение системы ценовых скидок (дисконтных карт). Кроме стимулирования за счет скидок, они выполняют еще одну важную функцию - внедрение в сознание покупателя торговой марки.

Дисконтные карты предлагается вручать всем покупателям, совершившим покупку от 10 тыс. руб., размер скидки составляет 5%. Дисконтная карта изготавливается из пластика, имеет магнитную полосу. При накоплении суммы покупок на карте свыше 70 тыс. руб. по карте автоматически предоставляется скидка в размере 7%, а при накоплении 100 тыс. руб. - 10%.

Для получения карты покупателю будет предлагаться заполнить анкету. Эти данные можно впоследствии использовать во время маркетингового анализа. В анкету необходимо включить вопросы о социальном статусе, доходах, возрасте и типичных покупках. Это позволяет составить «портрет потребителя». Полученные данные позволят скорректировать ассортимент и сформировать предложение, максимально ориентированное на потребности покупателя.

Рассчитаем эффективность от внедрения системы дисконтных карт.

Таблица 3.3. - Сумма затрат на изготовление дисконтных карт и на установку оборудования для них

Затраты	Сумма, руб.	Количество	Всего, руб.
На одну дисконтную карту	18	1000	18000
Программное обеспечение Frontol Бутик v.4.x	12200	1	12200
Ридер магнитных карт	4800	1	4800
ИТОГО			35000

Таким образом общая сумма затрат равна 35 тыс. руб.

Если хотя бы 10%, т.е. 100 покупателей совершат повторную покупку на среднюю сумму чека 14,28 тыс.руб., то затраты на выпуск карт окупятся многократно. Подтверждением этого служат расчеты:

Прирост оборота розничной торговли составит:

$$\text{Прирост ОРТ} = 100 * 14,28 = 1428 \text{ (тыс. руб.)}$$

Уровень торговой надбавки по анализируемому предприятию равен 65,25%, таким образом:

$$\text{ВП}_{\text{пл}} = (1428 * 65,25) / (100 + 65,25) = 563,85 \text{ (тыс. руб.)}$$

Сумма переменных издержек обращения на прирост товарооборота будет равняться:

$$\text{ИО}_{\text{пер}} = 1428 * 5,32 / 100 = 75,97 \text{ (тыс. руб.)};$$

Сумма прибыли от продаж составит:

$$\text{ПП}_{\text{пл}} = 563,85 - 75,97 = 487,88 \text{ (тыс. руб.)}.$$

Следует учесть, что это пессимистический расчет, так некоторые покупатели могут делать не только повторные, но и последующие покупки, тем самым представляется возможным сформировать круг постоянных покупателей, что благотворно отразится на показателях финансовой деятельности.

Также это действия, направленные на увеличение повторных покупок потребителем и выражающиеся в различных привилегиях:

- 1 Бонусные программы для постоянных покупателей, не распространяющиеся на случайных посетителей;
- 2 Специальные предложения для постоянных покупателей;
- 3 Вовлекающие программы для постоянных покупателей.

Например, в конце года, возможно, разыграть с обладателями дисконтных карт беспроигрышную лотерею.

Особое внимание уделяет ИП Хайретдинов изучению процесса углубления ассортимента товаров в розничной торговле. Необходимо отметить, что

углубление ассортимента происходит на фоне сохраняющегося высокого уровня конкуренции.

Портрет покупателя, не удовлетворенного ценой на выбранный товар приблизительно такой: мужчины до 40 лет, рабочий, желаемая площадь приобретения 22м². Главным критерием выбора является цена. При проведении анкетирования было установлено, что покупателей чаще всего интересует товарная группа «Ламинат» (47% от общего количества опрошенных, и из них 30% не устраивает цена на этот товар).

Поскольку, в связи со снижением реальных доходов населения, спрос на более дорогостоящий ламинат резко сократился, предлагаю заменить его более дешевыми моделями, тем самым снизить среднюю цену товарной группы и сохранить конкурентоспособность на рынке.

Для углубления ассортимента предлагаю начать сотрудничество с поставщиком ООО «Арт Стрит». Так как он отвечает основным требованиям. Доставка входит в стоимость товара и осуществляется под реализацию.

Так же для более глубокого изучения спроса в магазине были представлены образцы ламината. По итогам анкетирования был рассчитан примерный объем продаж выставленных образцов.

Таблица 3.4 - Анализ средних цен на рынке и цен приобретения в разрезе производителей.

Производитель	Количество моделей	Средняя оптовая цена за 1м ² , руб.	Средняя цена реализации за 1м ² , руб.
Aberhof	13	350	518
Alstenn	2	520	770
ArtHoltz	6	542	802
Classen	81	599	887
KastamonuFloorpan	50	387	573
Maestroclub	14	854	1264
Синтерос Богатырь	10	520	770
Синтерос дуб арт	15	670	992
Итого	191	630	822

Проведенный анализ средних цен на рынке и цен приобретения показал, что размер торговой надбавки может быть установлен на уровне 42%. Цена будет чуть ниже цен конкурентов, что обеспечит большее количество покупателей и обеспечит прирост оборота.

Так же для более глубокого изучения спроса в магазине были представлены образцы ламината. По итогам анкетирования был рассчитан примерный объем продаж выставленных образцов.

Расчет оборота розничной торговли с учетом расширения товарной группы «Ламинат» приведен в таблице 3.5.

Таблица 3.5. - Расчет оборота розничной торговли предприятия ИП Хайретдинов А.Ю. по товарной группе «Ламинат»

Наименование	Цена покупная за 1 м ² , руб.	Цена продажная за 1 м ² , руб.	Примерный объем продаж за год, м ² .	Оборот розничной торговли за год, руб.	Себестоимость продаж, руб.	Валовая прибыль за год, руб.
Aberhof	350	489	465	227350,31	162725,17	64625,14
Alstenn	520	739	166	122419,40	86140,85	362278,55
ArtHoltz	542	770	136	104930,91	73860,46	31070,45
Classen	599	849	1669	1416567,31	999439,13	417128,18
Kastamonu Floorpan	387	549	1593	874424,27	616397,43	258026,83
Maestroclub	854	1213	202	244838,79	172376,20	72462,59
Синтерос Богатырь	520	739	237	174884,85	123058,35	51826,50
Синтерос дуб арт	670	979	268	262327,28	179529,39	82797,89
Итого	-	-	4735	3427743,13	2413526,9	1014216,1

Товарная группа выбиралась на основе спроса покупателей на данную группу товаров. Цена реализации и закупки выбиралась из средней цены одной единицы товара. В результате оборот розничной торговли увеличится на 3427,74 тыс. руб.

Новые модели ламината у ИП Хайретдинова увеличит удельный вес товарной группы «Ламинат» почти на 5%. Плановый оборот розничной торговли с учетом нового ассортимента составит 14237,74 тыс.руб.

Для ввода новой товарной группы также необходимы следующие расходы:

1 Каталог для образцов по цене 1500руб. за единицу (4шт). Каталог приобретается у поставщика.

2 Увеличение расходов на рекламу в размере 2800 руб. включает:

– Покупку логотипа для выставочного стенда;

– Покупку рекламных буклетов.

3 Сумма переменных издержек составит:

$$ИО_{пер} = 3427,74 * 5,32 / 100 = 182,36 \text{ тыс.руб.}$$

$$\Sigma = 6+2,8+182,36 = 191,16 \text{ тыс.руб.}$$

По результатам исследования, проведенного в третьем разделе можно сформулировать следующие выводы:

При разработке рекомендаций совершенствования коммерческой деятельности розничного магазина «Стройзаман» первоначально обозначены направления разработки рекомендаций: внедрение электронной системы логистики, внедрение системы ценовых скидок (дисконтных карт) и на углубление ассортимента по товарной группе «ламинат».

В соответствии с разработанной схемой формирования хозяйственных связей предложены мероприятия по внедрению электронной системы логистики. Данный программный комплекс позволит не только значительно снизить расходы, но и в первый год его использования покрыть затраты на покупку программного комплекса.

На основе проведенного анкетирования двухсот покупателей магазина, было предложено внедрить систему ценовых скидок (дисконтных карт). Данное мероприятие позволит снизить переменные издержки обращения и увеличить прибыль от реализации.

При проведении анкетирования было установлено, что покупателей чаще всего интересует товарная группа «Ламинат». Поскольку, в связи со снижением реальных доходов населения, спрос на более дорогостоящий ламинат резко сократился, предлагаю заменить его более дешевыми моделями и начать сотрудничество с поставщиком ООО «Арт Стрит», тем самым снизить среднюю цену товарной группы и сохранить конкурентоспособность на рынке. Данное мероприятие позволит повысить товарооборот, увеличит прибыль от реализации и привлечь новых покупателей.

Совокупное влияние предложенных мероприятий положительно повлияет на деятельность предприятия.

Внедрение всех рекомендаций, разработанных в дипломном проекте, позволит улучшить финансовые показатели ИП Хайретдинов А.Ю.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Коммерческую деятельность, можно определить как совокупность отношений по поводу купли-продажи с целью получения взаимной выгоды. Но поскольку отношения находят свое внешнее выражение, проявляются в постоянно изменяющихся видах, формах, методах, инструментах, экономических результатах торговля, они, следовательно, становятся объектом анализа при познании коммерческой деятельности.

Анализ состояния коммерческой деятельности предприятия и эффективности управления включает оценку работы предприятия по следующим направлениям:

1 Анализ организационной структуры коммерческих служб предприятия и их взаимодействие: выявление эффективности их функционирования, нарушений во взаимодействии с другими подразделениями фирмы;

2 Анализ функционирования коммерческих служб по основным направлениям деятельности (закупочная, сбытовая);

3 Анализ объемных показателей работы коммерческих служб предприятия;

4 Анализ резервов совершенствования коммерческой деятельности организации в целом и ее отдельных структурных подразделений с выходом на уточнение либо корректировку целей снабженческо-сбытовой политики организации.

В рамках данной дипломной работы была проанализирована коммерческая деятельность ИП Хайретдинов А.Ю магазин «Стройзаман», основным видом деятельности которого является реализация строительных материалов.

Основной показатель, характеризующий финансовую деятельность предприятия – чистая прибыль, в анализируемом периоде имеет тенденцию к снижению. За рассматриваемый период она сократилась на 297 тыс. руб. Связано это, прежде всего с ростом себестоимости товаров и расходов, включаемых в себестоимость, а так же со снижением покупательной способности населения ввиду кризисных явлений в экономике РФ. Прочие расходы, которые не

относятся на себестоимость продукции снизились за счет того что в рассматриваемом периоде снизились штрафные санкции, расходы на рекламу и тд. Темп их роста за 2015-2017г.г. составил 13%, в то время как выручка увеличилась всего на 7%.

Основную часть прибыли предприниматель получает от реализации профилированный листа, металлического сайдинга, чуть меньше получает от реализации лакокрасочного материала, ламината, остальная часть прибыли – от продажи сухих смесей, метизов и прочего товара.

Анализ основных конкурентов выявил, что наиболее высокая оценка конкурентоспособности, по мнению опрошенных покупателей у магазина «Радогора» – 30,1 балл, затем идет магазин «Стройзаман» 29,5 баллов. Магазин «М-Сити» находится на третьем месте, с оценкой 24,5 балла. Разница показателя конкурентоспособности от лидирующего предприятия составляет 5,6 баллов.

Магазин «Радогора» – лидер конкурентоспособности 30.1 балла, политика магазина основывается на хорошем ассортименте – 5,6 балла, ценовой политике – 6 баллов, услуге доставки товара – 4,9 балла. А главное, почему покупатели ходят в этот магазин – это наивысший балл по ценовой политике магазина. Самый высокий балл – 6,4 по всем магазинам, исследуемых предприятий.

Магазин ИП Хайретдинов А.Ю. «Стройзаман» находится на втором месте, политика этого лидера в первую очередь ориентирована также на качество продукции – 6 баллов.

На третьем месте по уровню конкурентоспособности находится магазин «М-Сити». Отличительной особенностью этого магазина является самый высокий балл в категории месторасположение – 5. Обслуживание персонала – 4,8 балла на втором месте, после «Стройзаман». Ценовая политика занимает тоже третье место. Отрицательным фактором конкурентоспособности является - ассортимент 4,9, что на 0,7 ниже «Стройзаман».

В качестве основных мероприятий по повышению коммерческой деятельности предпринимателя было предложено:

1 Внедрение программного комплекса «Логистика завоза» версия 3.0;

2 Внедрение системы ценовых скидок (дисконтных карт).

3 Расширение ассортимента по товарной группе «ламинат»

По предварительным расчетам затраты на перевозку товаров, за счет внедрения программного комплекса «Логистика завоза», снизятся ориентировочно на 35-40 %. Следовательно данный программный комплекс позволит не только значительно снизить расходы, но и в первый год его использования покрыть затраты на покупку программного комплекса.

Результаты проведенного анализа показали, что большинство покупателей хотели бы пользоваться дисконтными картами у ИП Хайретдинова А.Ю. На основе этих данных, разработано первое мероприятие по увеличению оборота розничной торговли, это внедрение системы ценовых скидок (дисконтных карт).

Если хотя бы 10%, т.е. 100 покупателей совершат повторную покупку на среднюю сумму чека 14,28 тыс.руб., то затраты на выпуск карт окупятся многократно. Прирост оборота розничной торговли составит 1428 тыс. руб.

Следует учесть, что это пессимистический расчет, так некоторые покупатели могут делать не только повторные, но и последующие покупки, тем самым представляется возможным сформировать круг постоянных покупателей, что благотворно отразится на показателях финансовой деятельности.

При проведении анкетирования было установлено, что покупателей чаще всего интересует товарная группа «Ламинат». Поскольку, в связи со снижением реальных доходов населения, спрос на более дорогостоящий ламинат резко сократился, предлагаю заменить его более дешевыми моделями и начать сотрудничество с поставщиком ООО «Арт Стрит»., тем самым снизить среднюю цену товарной группы и сохранить конкурентоспособность на рынке. Данное мероприятие позволит повысить товарооборот, увеличит прибыль от реализации и привлечь новых покупателей.

Для небольшого торгового предприятия закрепиться на рынке и развивать свою деятельность – это достаточно сложная задача. Но своевременный,

грамотный анализ, направленный на выявление слабых сторон и имеющихся резервов дает возможность оперативно реагировать на все изменения на рынке и эффективно осуществлять свою деятельность. Совокупное влияние предложенных мероприятий положительно повлияет на деятельность предприятия.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Гражданский Кодекс Российской Федерации. – изд-во проспект, 2015. – 640 с.
2. Федерального закона «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей». – <http://www.consultant.ru/>
3. Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации: Федеральный закон от 28 декабря 2009 г. № 381-ФЗ (ред. от 23.12.2010 г., с изм. от 21.11.2011г.).изд-во Кодексы, 2011.
4. Трудовой Кодекс Российской Федерации // Собр. законодательства РФ. – 2002. – №1.
5. Александров, О.А. Экономический анализ: учебное пособие / О.А. Александров. – М.: Инфра-М, 2016. – 180 с.
6. Алексейчева, Е.Ю. Экономика организации (предприятия): учебник для бакалавров, 2-е изд, перераб. / Е.Ю. Алексейчева, М.Д. Магомедов, И.Б. Костин. – М.: Дашков и К, 2016. – 292 с.
7. Андрианова, Н.В. Аналитический подход к пересмотру и разработке стратегии канала распределения на основе взаимодействия маркетинга и логистики / Н.В. Андрианова, Д.С. Садриев // Логистика и управление цепями поставок – 2010. – № 2 (37). – С. 59-63.
8. Балабанова, Л.О. Особенности управления сбытовой политикой предприятия в условиях рыночной экономики / Л.О. Балабанова. – <http://uchebnikonline.com>
9. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: учебник / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. – М.: НИЦ Инфра-М, 2014. – 237 с.
10. Басовский, Л.Е. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / Л.Е. Басовский, Е.Н. Басовская. – М.: Инфра-М, 2014. – 336 с. 82

11. Белоусова, Н.А. Специфика коммерческой деятельности на предприятиях / Н.А. Белоусова, Я.Ю. Радюкова // Социально-экономические явления и процессы. – 2013. – №4 (050). – С. 33-35.
12. Боброва, О.С. Коммерческая деятельность: учебник и практикум / О.С. Боброва, С.И. Цыбуков, И.А. Бобров. – М.: Юрайт, 2016. – 332 с.
13. Брайан, Т. Менеджмент / Т. Брайан. – М.: Иванов и Фербер, 2016. – 144 с.
14. Бураков В.И. Основы коммерческой логистики: учебное пособие / В.И. Бураков, В.С. Колодин. – Иркутск: БГУЭП, 2015. – 432 с.
15. Валеева, Ю.С. Организация коммерческой деятельности предприятия (по отраслям и сферам применения): учебное пособие / Ю.С. Валеева. – Казань: «АртПечатьСервис», 2014. – 268 с.
16. Виноградова, С.Н. Коммерческая деятельность: учебное пособие / С.Н. Виноградова. – Минск: изд-во Высшая школа, 2015. – 288 с.
17. Волочменко, В.А. Логистика производства. Теория и практика: учебник / В.А. Волочиенко, Р.В. Серишев. – М.: Юрайт, 2015. – 454 с.
18. Дашков, Л.П. Организация и управление коммерческой деятельностью: учебник для бакалавров, 2-е изд, перераб. / Л.П. Дашков, О.В. Памбухчиянц. – М.: Дашков и К, 2015. – 400 с.
19. Дорман, В.Н. Коммерческая деятельность: учебник / В.Н. Дорман, Н.Р. Кельчевская. – М.: Юрайт, 2016. – 134 с.
20. Ефимова, С.А. Коммерческая служба предприятия. Организация эффективной работы / С.А. Ефимова, А.П. Плотников. – М.: Дашков и К, 2015. – 272 с.
21. Иванов, Г.Г. Организация и технология коммерческой деятельности: учебное пособие / Г.Г. Иванов. – М.: Академия, 2013. – 272 с.
22. Золотарева, Г.М. Теоретико-методические аспекты изучения и анализа конкурентоспособности организации в современных условиях / Г.М. Золотарева, М.Н. Смагина // Научный альманах. – 2015. – № 8. – С. 161–172. 83

23. Качкова, О. Е. Экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник / О. Е. Качкова, М. В. Косолапова. – М.: КноРус, 2017. – 360 с.
24. Кобзев, В.Н. Подходы к определению факторов конкурентоспособности организаций / В.Н. Кобзев // Социально-экономические явления и процессы. – 2013. – № 3 (049). – С. 70–73.
25. Кожова, А.А. Предложения по совершенствованию управления коммерческой деятельностью торговой организации / А.А. Кожова, А.В. Цветных // Актуальные проблемы авиации и космоса. – 2014. – № 8. – Т. 2. – С. 388-389.
26. Кокинз, Г. Управление результативностью. Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / Г. Кокинз. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 316 с.
27. Кондаков, И.В. Совершенствование коммерческой деятельности как инструмент повышения конкурентоспособности предпринимательских структур / И.В. Кондаков // Вестник ТГУ. – 2013. - №5 (61). – С. 103-107.
28. Короткова, Т.Л. Коммерческая деятельность / Т.Л. Короткова. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 416 с.
29. Колесов, Е.С. Внутренний контроль эффективности деятельности коммерческой организации: системный подход / Е.С. Колесов. – М.: КноРус, 2016. – 176 с.
30. Кузнецов, И.Н. Управление продажами: учебно-практическое пособие / И.Н. Кузнецов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Дашков и К, 2014. – 496 с.
31. Кузнецова, Т.Е. Стимулирование сбыта продукции предприятия как инструмент воздействия на рыночный спрос / Т.Е. Кузнецова, Е.Г. Кузнецова // Экономика и предпринимательство. – 2014 г. – № 12, часть 2 – С.711-713.
32. Кузнецова, Т.Е. Формирование программы стимулирования сбыта на предприятии / Т.Е. Кузнецова // Научное обозрение. – 2014 г. – № 10, часть 1 – С.271-275.
33. Левкин, Г.Г. Коммерческая деятельность. Основы коммерции: учебник для бакалавров / Г.Г. Левкин, О.А. Никифоров. – М.: Кнорус, 2017. – 264 с. 84

34. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: НИЦ Инфра-М, 2014. – 320 с.
35. Марченко, И.С. Системный подход к управлению коммерческой деятельностью / И.С. Марченко // Вестник МГТУ. – 2014. – том 13, №1. – С. 27-30.
36. Маслова, В.М. Управление персоналом: учебник и практикум / В.М. Маслова. – М.: Юрайт, 2016. – 496 с.
37. Наумов, В.Н. Стратегический маркетинг: учебник / В.Н. Наумов. – М.: НИЦ Инфра-М, 2014. – 272 с.
38. Памбухчиянц, О.В. Организация и технология коммерческой деятельности: учебник / О.В. Памбухчиянц. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Дашков и К, 2014. – 672 с.
39. Панкратов, Ф. Г. Коммерческая деятельность: учебник / Ф. Г. Панкратов, Н. Ф. Солдатова. – 14-е изд., перераб. и доп. – М.: Дашков и К, 2016. – 500 с.
40. Парамонова, Т.Н. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли: учебное пособие / Т.Н. Парамонова, И.Н. Красюк. – М.: КноРус, 2016. – 160 с.
41. Парамонова, Т.Н. Маркетинг: учебник / Т.Н. Парамонова. – М.: КноРус, 2016. – 360 с.
42. Пигунова, О.В. Стратегия коммерческой деятельности предприятий розничной торговли / О.В. Пигунова, О.Г. Аниськова. – М.: Маркетинг, 2014. – 117 с.
43. Половцева, Ф.П. Коммерческая деятельность: учебник / Ф.П. Половцева. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 224 с.
44. Синяева, И.М. Коммерческая деятельность: учебник для бакалавров / И.М. Синяева, О.Н. Романенкова, С.В. Земляк, В.В. Синяев. – М.: Юрайт, 2014. – 506 с.

45. Толпегина, О.А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник и практикум / О. А. Толпегина, Н. А. Толпегина. – М.: Юрайт, 2017. – 174 с.
46. Трофимова, Л.А. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. – СПб.: СПбГУЭФ, 2012. – 101 с.
47. Тумин, В.М. Стратегическое управление организацией: учебное пособие / В.М. Тумин, Г.Д. Антонов, О.П. Иванова. – М.: НИЦ Инфра-М, 2013. – 239 с.
48. Федорова, М.А. Коммерческая деятельность торгового предприятия: сущность и основные направления / М.А. Федорова // Социально-экономические явления и процессы. – 2014. – № 10. – С. 110-114.
49. Фомин, Г.П. Экономико-математические методы и модели в коммерческой деятельности: учебник, – 4-е изд, перераб. / Г.П. Фомин. – М.: Юрайт, 2017. – 462 с.
50. Фролов, Ю.В. Анализ результатов маркетинговых исследований / Ю.В. Фролов, О.М. Игрунова. – М.: КноРус, 2017. – 248 с.
51. Харрисон, А. Управление логистикой: разработка стратегий логистических операций / А. Харрисон, Р. Ван Хоук. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2014. – 368 с.
52. Чурилов, Р.Л. Определение термина «отказ» в цепях поставок / Р.Л. Чурилов // Экономический анализ: теория и практика. – 2014. – № 14 (269). – С. 30-36.
53. Щетинина, Е.Д. Коммерческая деятельность: учебное пособие / Е.Д. Щетинина, М.С. Старикова, С.М. Микалут. – Белгород: Изд-во БГТУ, 2013. – 315 с.