

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего профессионального 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  
«Моя маленькая Индия» в условиях конкуренции  
ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ–38.03.06.2018.595.ПЗ ВКР

Руководитель работы, к.т.н., доцент  
\_\_\_\_\_ А.И.Демченко  
\_\_\_\_\_ 2018 г.

Автор работы  
студент группы ЭУ – 561  
\_\_\_\_\_ М.В.Филимонова  
\_\_\_\_\_ 2018 г.

Нормоконтроль, ст.преподаватель  
\_\_\_\_\_ Ю.С. Якунина  
\_\_\_\_\_ 2018 г.

Челябинск 2018



## АННОТАЦИЯ

Филимонова М.В. Анализ и управление коммерческой деятельностью торгового предприятия «Моя Маленькая Индия» в условиях конкуренции – Челябинск: ЮУрГУ, ЗЭУ–561, 97 с., 17 ил., 25 табл., библиогр. список – 39 наименований., 2 приложения.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью анализа коммерческой деятельности торгового предприятия ИП «Смолин Виталий Анатольевич» в условиях конкуренции для последующей разработки и внедрения рекомендаций по улучшению управления данной деятельностью.

В выпускной квалификационной работе дана общая характеристика и проведен анализ экономических показателей финансово-хозяйственной деятельности торгового предприятия ИП «Смолин В.А.». Так же была исследована коммерческая деятельность данного предприятия в условиях конкуренции.

Разработаны рекомендации по управлению коммерческой деятельностью предприятия ИП «Смолин В.А.» в условиях конкуренции:

- 1) Расширить ассортимент;
- 2) Разработать сайт;
- 3) Изменить вывеску.

Экономический эффект от внедрения разработанных мероприятий в виде прироста чистой прибыли составит 923, 7 тыс. руб.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	5
1 СОДЕРЖАНИЕ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ .....	8
1.1 Понятие, сущность коммерческой деятельности и управление ею в условиях конкуренции.....	8
1.2 Содержание коммерческой деятельности торгового предприятия.....	14
1.3 Сравнение отечественного и зарубежного опыта управления коммерческой деятельностью .....	20
2 ОРГАНИЗАЦИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНЦИИ НА ПРИМЕРЕ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ «МОЯ МАЛЕНЬКАЯ ИНДИЯ».....	38
2.1 Общая характеристика торгового предприятия «Моя маленькая Индия»..	38
2.2 Анализ финансовой и хозяйственной деятельности предприятия.....	44
2.3 Коммерческая деятельность предприятия .....	50
2.4 Анализ конкурентной среды предприятия .....	65
3 МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ .....	73
3.1 Разработка предложений по повышению эффективности коммерческой деятельности .....	73
3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий .....	85
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	90
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	93
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	97
ПРИЛОЖЕНИЕ А - Сертификат соответствия продукции поставщика ООО «Дибве» .....	97
ПРИЛОЖЕНИЕ Б - Сравнительный анализ поставщиков предприятия «Моя Маленькая Индия» .....	97

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность обращения к сущности коммерческой деятельности торговых предприятий вытекает из того обстоятельства, что роль торговых операций внутри страны и за ее пределами постоянно возрастает, что требует повышенного внимания к вопросам цены, продвижения, сбыта, качества товаров, т. е. к вопросам организации коммерческой работы [22].

Развитие рыночных отношений в нашей стране создает новую экономическую ситуацию, связанную со свободным формированием хозяйственных связей торговли с промышленными предприятиями и гибким ценообразованием [26].

Торговые предприятия действуют в условиях свободы договоров, конкуренции, жесткой экономической ответственности. Такое положение требует экономико-организационных условий, без которых невозможно повышение эффективности деятельности хозяйствующих субъектов рынка, в том числе розничной торговли.

Сущность коммерческой деятельности торговых организаций по большому счету сводится к выполнению торгово-посреднических операций и мер по продвижению и сбыту товара и доведению его до конечного потребителя (если брать сферу розничной торговли) и до розничных продавцов (если брать сферу оптовой торговли). Если обратиться к толкованию понятий «коммерческая деятельность», «торговля», то можно обнаружить много общих черт.

В самом широком смысле под коммерцией понимается «любая предпринимательская деятельность юридических, а также физических лиц по осуществлению операций купли-продажи товаров и оказанию услуг с целью удовлетворения спроса на товары и услуги и получения прибыли» [25].

На конкурентоспособность предприятия оказывает влияние множество факторов, без учета и анализа которых оно может потерять конкурентные позиции в отрасли [17]. По этой причине в процессе коммерческой деятельности

важным условием является ее изучение, регулярный анализ эффективности и проектирование механизмов совершенствования коммерческой деятельности.

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

Для достижения поставленной цели в работе решается ряд следующих задач:

- 1) анализ методов управления коммерческой деятельностью;
- 2) характеристика предприятия и результатов финансово-хозяйственной деятельности;
- 3) анализ коммерческой деятельности торгового предприятия;
- 4) оценка влияния конкурентной среды на деятельность предприятия;
- 5) разработка и оценка мероприятий по совершенствованию коммерческой деятельности торгового предприятия [19].

Объект исследования – коммерческое предприятие «Моя Маленькая Индия».

Предмет исследования – коммерческая деятельность предприятия в условиях конкуренции.

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

Выпускная квалификационная работа состоит из следующих структурных элементов:

- введение отражает актуальность выбранной темы работы, даёт ее общую характеристику основных структурных элементов работы;
- первый раздел носит теоретический характер и раскрывает сущность коммерческой деятельности, а так же рассматривает особенности работы торгового предприятия в условиях конкуренции;
- второй раздел является аналитическим и рассматривает деятельность предприятия розничной торговли «Моя Маленькая Индия» в условиях конкурентной среды, его общую характеристику, анализ результатов финансово-хозяйственной и коммерческой деятельности в динамике за 3 года (за 2015-2017 годы) и анализ конкурентной среды предприятия;

– третий раздел содержит итоговый SWOT-анализ деятельности предприятия «Моя маленькая Индия», мероприятия по повышению эффективности коммерческой деятельности и их экономическое обоснование;

– в заключении подведены итоги работы и сделаны соответствующие выводы.

# 1 СОДЕРЖАНИЕ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Понятие, сущность коммерческой деятельности и управление ею в условиях конкуренции

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» [28].

М.А. Федорова 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 [36].

С.Н. Виноградова рассматривает вопросы организации коммерческой работы и дает определение применительно к условиям административно-командной системы. Однако эти определения не отвечают современным требованиям и не отражают сущности коммерческой работы, ее целей и задач в условиях рыночной экономики [10].

Другие ученые определяют коммерческую деятельность в условиях рыночной экономики как совокупность элементов торговой деятельности, направленной на получение доходов. Так, Л.В. Балабанова считает, что коммерческая деятельность – это «совокупность элементов торговой деятельности, направленной на получение доходов» [3].

В ряде источников говорят не о коммерческой деятельности, а о коммерческой работе. Многие исследователи считают эти термины синонимами, что не совсем правильно. Так, например, П.И. Вахрин определяет коммерческую работу как «основанную на хозяйственном расчете деятельность торговых предприятий, связанную с отношением торгового обмена и организацией доведения товаров от



производств до сферы потребления в целях удовлетворения платежеспособного спроса» [9].

В представленном выше определении прослеживается только социальная цель коммерческой работы и отсутствует экономическая цель, т. е. получение прибыли. Кроме того, данное определение грешит не полнотой, поскольку коммерческой работой могут заниматься не только торговые предприятия, но и предприятия промышленности и оказания услуг. Представляется определить коммерческую работу более узко, как совокупность действий работников подразделений предприятий по реализации коммерческих целей предприятия [4].

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

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

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

Эффективно поставленная и организованная коммерческая деятельность многими исследователями рассматривается как фактор повышения конкурентоспособности торговой организации. Так, например, И.В. Кондраков считает, что в силу динамики конкурентной среды многим предпринимательским структурам следует уделять больше внимания совершенствованию элементов коммерческой деятельности [17].

В последнее время появляется достаточно много публикаций, посвященных самым разным аспектам и направлениям коммерческой деятельности торговых предприятий.

Так, например, в статье А.А. Кожовой, А.В. Цветцых акцентируется основное внимание на вопросах совершенствования управления деятельностью торговых организаций [18].

Раскрытию комплексного подхода применительно к коммерческой деятельности торгового предприятия посвящена статья С.Н. Диановой и Ю.Г. Авагян [12].

Авторы обращают внимание на глобализацию современной торговли, что выдвигает на первое место применение новых форматов организации торговли. В качестве одного из факторов, который повышает качество организации коммерческой деятельности торговой организации, называется расширение и усложнение международных торговых связей, и рост научно-технического прогресса. Новые форматы торговли, в том числе, и торговля товарами и услугами через сеть Интернет, повышают требования к организации коммерческой деятельности торгового предприятия. Сущности и анализу основных направлений коммерческой деятельности торговых предприятий посвящена публикация М.А. Федоровой [36].

В качестве основных направлений коммерческой деятельности торговых организаций М.А. Федорова называет «создание хозяйственных связей и организацию договорной работы на торговом предприятии; закупочную деятельность; коммерческую работу по продаже товаров; разработку ассортиментной политики и управление запасами торговой фирмы; рекламный менеджмент и маркетинг».

В работе Л.П. Дашкова направления коммерческой деятельности сформулированы практически аналогично с представленными направлениями в работе М.А. Федоровой.

По мнению Л.П. Дашкова: «коммерческая деятельность торгового предприятия может протекать в следующих основных направлениях:

- 1) формирование необходимого ассортимента товаров в рамках покупательского спроса;
- 2) развитие закупочной деятельности;
- 3) организация хозяйственных связей с поставщиками;
- 4) осуществление процесса купли-продажи товаров, сопровождаемого коммерческими сделками, товарно-денежным обменом;
- 5) обеспечение устойчивых конкретных позиций при решении коммерческих задач»[11].

По мнению ряда авторов, ключевым фактором повышения эффективности торговой деятельности становится совершенствование информационного обеспечения такой деятельности. Действительно, в условиях расширения международных коммерческих связей и стирания границ между рынками сбыта ключевым фактором успеха деятельности торговой организации становится своевременное и качественное информирование коммерческих служб предприятия о состоянии рынка потребительского сбыта и потребительских предпочтений. В этой связи информационное обеспечение коммерческой деятельности становится приоритетным направлением деятельности торговой организации.

В условиях острой конкуренции и расширения идентичных товаров, реализуемых самыми разными предприятиями торговли, будущее будет принадлежать не малым торговым предприятиям, а торговым сетям. В России, как это показывает практика, растет число торговых сетей, на что обращает внимание ряд авторов.

Рост числа торговых сетей грозит вытеснением малых форм предприятий торговли сетевыми магазинами с большим ассортиментом и низкими ценами на основные группы товаров. В условиях конкурентной борьбы торговым сетям принадлежит значительное преимущество: способность привлечь большее число

покупателей за счет снижения цен на основные группы потребительских товаров [26]. Между тем, остаются нерешенными проблемы качества товаров и торгового обслуживания.

Но и сетевые торговые предприятия могут потеснить торговля по каталогам и интернет-торговля, которые в России набирают обороты. Покупателей может привлечь возможность приобрести, скажем, товары, недавно произведенные в США или Китае, в сети Интернет.

Основой для осуществления коммерческой деятельности служат капитал (финансовое обеспечение), материально-техническая база и информационно-компьютерные средства, которые формируют базу данных для создания условий принятия управленческих решений [9].

Субъектами коммерческой деятельности могут быть торговые организации и предприятия и индивидуальные предприниматели. Объектами такой деятельности являются предлагаемые товары и услуги (рисунок 1).

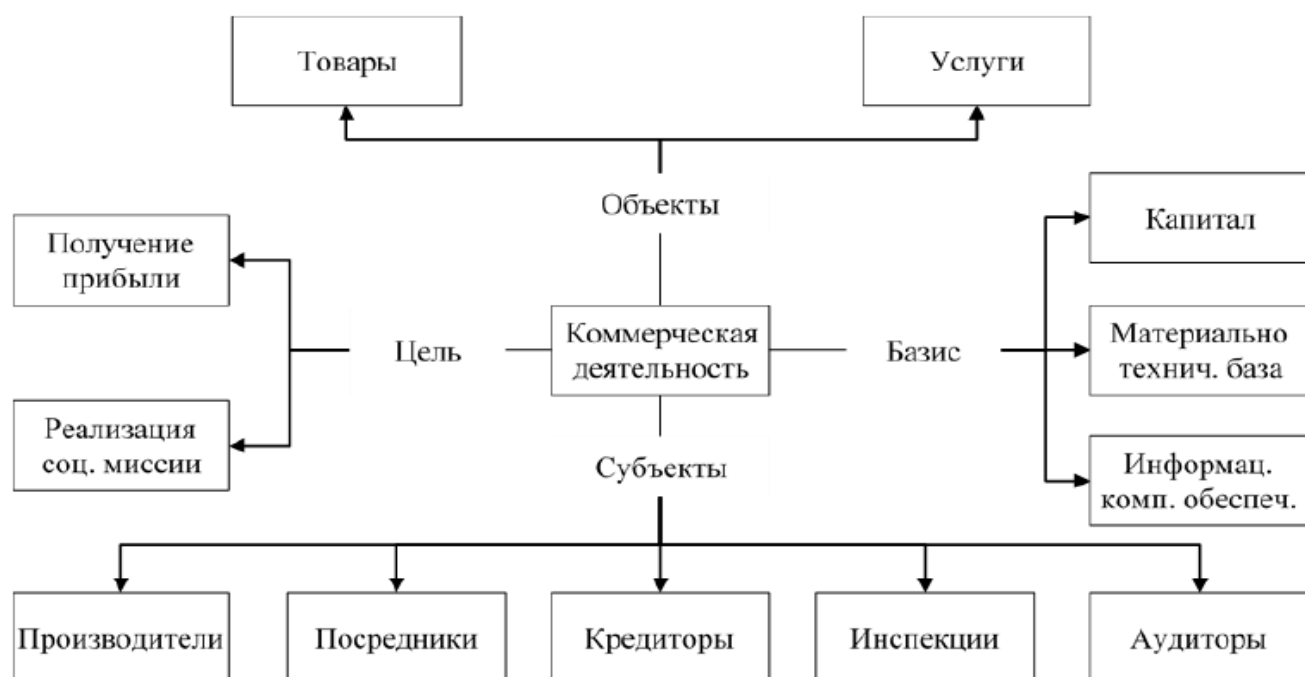


Рисунок 1 – Сущность коммерческой деятельности[28]

Коммерческая деятельность любого торгового предприятия, будь то небольшой магазин или крупная торговая сеть, направлена на обеспечение

доведения товаров до покупателей и торговое обслуживание с учетом требований текущей ситуации на рынке. В этой связи коммерческой работе должен быть присущ высокий динамизм, профессионализм коммерческих работников, знание текущей рыночной конъюнктуры, а также нацеленность на достижение не оперативных, а стратегических целей [17].

Исходя из рисунка 1, совокупность задач коммерческой деятельности субъектов потребительского рынка можно рассматривать через удовлетворение потребностей населения. Потребитель, при реализации своих интересов, оказывает решающее влияние на поведение предпринимателей на рынке при заключении сделок, выборе сегмента рынка, организации сбыта и продажи товара, формировании ассортиментной, ценовой политики (рисунок 2).



Рисунок 2 – Комплекс задач коммерческой деятельности на рынке товаров и услуг [24].

В целом, подводя итоги, следует отметить, что в условиях глобализации торговой деятельности, расширения ее форматов, усиления конкуренции на рынке и появления большого числа идентичных товаров коммерческая деятельность торгового предприятия претерпевала существенные изменения. В этой связи она нуждается в постоянном изменении и совершенствовании, но уже на несколько иных принципах. Основным должно стать внимание к интересам конечного потребителя, в связи с чем, информационное обеспечение коммерческой деятельности должно приобрести приоритет перед прочими направлениями коммерческой работы.

Становятся актуальными вопросы комплексного изучения рынка потребителей, а также их требований к товарам и методам их продаж, к сервисному и послепродажному обслуживанию. Развитие информационных интернет-технологий позволяет проводить такие исследования с большим размахом, большим охватом целевой аудитории и с меньшими затратами, что для торгового предприятия не менее важно, чем снижение затрат на сбыт товаров. От руководителя торговой организации в таких условиях требуется умение своевременно и правильно реагировать на все изменения, происходящие на рынке.

## 1.2 Содержание коммерческой деятельности торгового предприятия

Коммерческая деятельность считается открытой концепцией, то есть она зависит от наружной среды. Таким способом, управление коммерческой деятельности розничной компании в обстоятельствах рыночных взаимоотношений становится реальным при системном подходе [20] и обоюдной взаимосвязи: товарный рынок → торговое предприятие → коммерция → маркетинг → менеджмент → кадры → потребитель [8].

Реализация коммерческой деятельности происходит в процессе продвижения товарной продукции на торговый рынок. В зависимости от специфики

деятельности торгового предприятия один или несколько из представленных аспектов могут быть исключены либо видоизменены в зависимости от особенностей работы торговой организации [24].

В современной экономической литературе нет четкого представления о структуре и содержании коммерческой деятельности. Проанализировав различные подходы к определению сущности, можно выделить десять основных аспектов, характеризующих данный процесс (рисунок 3).

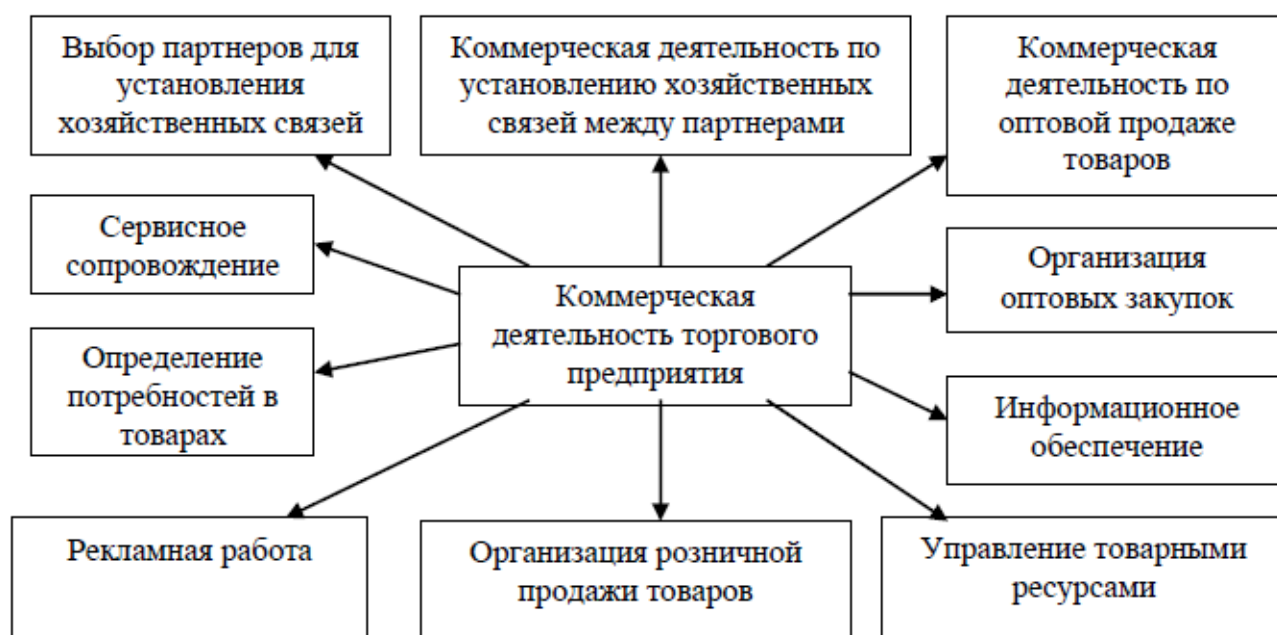


Рисунок 3– Характеристика структуры и содержания коммерческой деятельности

Организация коммерческой деятельности сопряжена так же с подобными дисциплинами, как:

- 1) экономика компании – исследование, составление плана, анализ коммерческой работы в целом и в единичных ее процессах;
- 2) коммерческое право – развитие хозяйственно-торговых взаимосвязей в области товарного обращения, заключение и выполнение торговых соглашений и другое.

На коммерческую службу предприятия возложена обязанность правильного обоснования объема закупок, информационной базой для этого служат данные об изменении и структуре товарооборота и количестве запасов товаров за ряд лет[27].

В процессе планирования закупок главной задачей является соблюдение оптимального соотношения, которое обеспечивало бы бесперебойность снабжения товарами покупателей и не образовывало бы избыток этих товаров на складских помещениях предприятия.

Эффективность закупочной деятельности зависит от правильного выбора поставщиков. В настоящее время существуют специфические требования, сложившиеся в деловом обороте, которыми руководствуются при выборе поставщиков: добросовестность и степень надежности при исполнении договорных обязательств, уровень финансовой устойчивости и платежеспособности, ассортиментный ряд предлагаемой продукции, объем и время поставки, цены и условия оплаты, возможность отсрочки платежей, месторасположение, транспортные расходы[12].

Закупки – ведущая функция, которая отвечает за приобретение всех материальных ресурсов, необходимых предприятию. Закупки обеспечивают механизм, активизирующий и контролирующий материальный поток от поставщика до потребителя [3].

Закупочная деятельность представляет собой системный процесс, включающий в себя:

- 1) периодическое исследование рынка с целью изучения имеющейся продукции и разработки технических спецификаций;
- 2) ориентацию на долгосрочные отношения с ограниченным кругом надежных известных поставщиков по основным критериям (репутация, финансовое положение, объем возможностей, конкурентоспособность цен, ассортимент и качество продукции);
- 3) разработку ежегодных прогнозов своих покупательских потребностей.



В торговом предприятии очень важным является правильная организация торгового и технологического процесса. Технологический процесс состоит из совокупности последовательно взаимосвязанных способов, приемов и трудовых операций, основная цель которых, сохранение потребительских свойств товаров и ускорения доведения товаров до торговой сети и конечных потребителей. Технологический процесс это не что иное, как совокупность методов и приемов, которые начиная с поступления товаров в магазин и заканчивая полной подготовкой их к продаже.

Технологический процесс – это такие операции, как приемка товаров по количеству и качеству, хранение, фасовка и упаковка товаров, их перемещение и выкладка в торговых залах магазинов и др.

В торговом процессе происходит смена формы стоимости. Особенностью данного процесса является то, что и товары, и покупатели являются предметом труда. Это происходит потому, что продавцы обслуживают процесс продажи товара на всех его этапах, а покупатели оказываются вовлеченными в этот процесс.

В основе организации торгового процесса на современном торговом предприятии лежат следующие факторы [37]:

- 1) обеспечение комплексного подхода к выработке оптимальных вариантов продажи товаров;
- 2) обеспечение наилучших условий выбора товаров, экономия времени покупателей, высокий уровень торгового обслуживания;
- 3) достижение оптимальной экономической эффективности технологического процесса путем ускорения оборачиваемости товаров, экономии труда, роста его производительности, снижения издержек обращения.

В совокупности, именно эти факторы определяют динамичность и эффективность торгового и технологического процессов. Вместе они создают различные схемы организации работы торгового предприятия:

1) схема, включает разгрузку товаров с автотранспорта, приемку их по количеству и качеству, хранение, подготовку к продаже и продажу. Это самая часто применяемая схема;

2) схема включает разгрузку товаров с автотранспорта, приемку их по количеству и качеству, хранение и продажу. Исключен параметр предпродажной подготовки, что позволяет сделать вывод о том, что данная подготовка осуществляется централизованно;

3) схема включает в себя разгрузку товаров с автотранспорта, приемку их по количеству и качеству, и продажу. Это схема применяется, в основном, в магазинах самообслуживания.

Чаще всего, применяются все три схемы одновременно, в зависимости от поставщика и типа товара, который он поставляет. Организация закупочной деятельности на современном этапе на торговых предприятиях основывается, прежде всего, на принципе наличия «переходящего остатка» и товарных складских запасов.

Весь перечень товаров, для удобства обработки разбит на целый ряд категорий. Количество и характеристики категорий разные в зависимости от сферы торговли. В каждой категории существует еще более подробное внутреннее деление на подкатегории. Для каждой категории менеджер выставляет период оборачиваемости товарной группы, величину наполняемости одного фэйса товара, величину минимального переходящего остатка, величину рекомендованного складского остатка. Современное программное обеспечение позволяет сформировать аналитический отчет по любому из этих параметров и сформировать заказ на позицию.

Под продвижением товаров на рынок понимают применение различных методов, с помощью которых продавец может убедить покупателя купить данную продукцию. Приемами продвижения товаров являются

- 1) информирование потребителей о товаре (где можно купить товар, какова его цена и другая информация о характеристиках товара);

- 2) убеждение в достоинствах товара, мотивация к покупке данной продукции;
- 3) напоминание о товаре, необходимое для стимулирования дополнительного спроса.

Сущность закупки товаров заключается в выгодном приобретении товаров в целях удовлетворения потребительского спроса.

Выгодное приобретение товаров предполагает покупку товаров на выгодных условиях: цена, качество закупаемых товаров, объем, комплектность и др. Непродажа товара - это излишек товаров, образующийся в случаях высокой цены и низкой информированностью покупателей, а также с окончанием срока годности.

В связи с этим основной задачей торговых предприятий является формирование оптимальных отношений по товарообеспечению с другими хозяйствующими субъектами, располагающими нужными товарными ресурсами. Структура поставщиков определяет конкурентное преимущество организации. Условия заключенных действующих договоров относятся к коммерческой тайне [33].

Базовый список задач закупочной деятельности:

- 1) Минимизация закупочных цен;
- 2) Повышение оборачиваемости товарного запаса;
- 3) Повышение эффективности использования оборотных средств;
- 4) Улучшение кредитных условий от поставщиков;
- 5) Соблюдение сроков и стоимости поставки товаров на склад, оптимизация даты и объема закупки;
- 6) Точное выполнение спецификации заявки поставщиками;
- 7) Улучшение претензионной работы с поставщиками;
- 8) Разработка конкретного перечня показателей для анализа закупок;
- 9) Выполнение плана поставок;
- 10) Исключение или минимизация товарных потерь при транспортировке.

Одним из направлений снижения затрат, связанных с организацией закупочной деятельности является конкретизация задач, четкое их определение для подразделений предприятия в соответствии с корпоративными стратегическими приоритетами. Это позволяет компаниям более эффективно использовать существующие возможности развития [34].

Закупка товаров розничной организацией для целей последующей реализации в рыночных условиях основывается на принципах современного маркетинга. С помощью методов маркетинга коммерческие работники, руководители, менеджеры торговых предприятий получают необходимую информацию о том, какие изделия и почему хотят покупать потребители, о ценах, которые потребители готовы заплатить, о том, в каких регионах спрос на данные изделия наиболее высокий, где сбыт или закупка продукции может принести наибольшую прибыль [19].

Изучение и прогнозирование покупательского спроса является необходимым маркетинговым условием для проведения успешной коммерческой работы по закупкам товаров. Маркетинговая наука выработала целый арсенал средств и способов изучения и прогнозирования покупательского спроса, которые необходимо использовать при организации закупок товаров торговой организацией для последующей розничной реализации [5].

### 1.3 Сравнение отечественного и зарубежного опыта управления коммерческой деятельностью

Основной целью хозяйствующих субъектов в рыночной экономике является обеспечение конкурентоспособности товаров или оказываемых услуг, так как финансовое благополучие организации следует за конкурентоспособностью выпускаемой продукции, как тень за человеком [30].

Конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке [21].

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

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

Оценке конкурентоспособности предприятий розничной торговли в последнее время посвящено довольно много публикаций. Так, в учебнике Н.Н. Павловой предлагается достаточно простая методика оценки конкурентоспособности торгового предприятия, основанная на выявлении степени удовлетворенности покупателей магазином [22].

Несомненно, конкурентоспособность предприятия розничной торговли в конечном счете определяют покупатели. Из ряда магазинов они, как правило, выбирают тот, который в наибольшей степени удовлетворяет их потребности при наименьших затратах. В то же время оценка конкурентоспособности предприятия предполагает его сравнение с предприятиями-конкурентами [6]. Методикой Н.Н. Павловой это не предусматривается. Представляется, что степень удовлетворенности покупателей магазином позволяет лишь косвенно судить об уровне конкурентоспособности торгового предприятия.

Другие авторы проводят сравнение торговых предприятий между собой по совокупности оценочных показателей. К примеру, Б.Е. Мильберг приводит шесть наиболее важных, по его мнению, факторов, которые влияют на выбор покупателем магазина бытовой техники. Данными факторами являются: «парковка, месторасположение, ассортимент, цены, интерьер, обслуживание». Наряду с этим О.В. Чкалова и Е.А. Семенычева рассматривают девять факторов

привлекательности торговых предприятий: «уровень цен, широта ассортимента, качество предлагаемых товаров, культура обслуживания, удобство размещения относительно других объектов, расположение относительно наличия транспортных сообщений, режим работы, интерьер магазина, посещаемость потребителями».

М. Портер подробно анализирует различные подходы к объяснению причин конкурентоспособности отдельных фирм, а также национальной экономики страны. Он приходит к выводу, что: «конкурентное преимущество фирм, как на внутреннем, так и на мировом рынке во многом зависит от факторов, сформировавшихся в стране базирования фирмы» [29].

Рассматривая такие факторы, как наличие рабочей силы, обилие природных ресурсов, протекционистская политика правительства и отношение к отечественным фирмам, различия в практике управления фирмами др., М.В. Портер приходит к выводу, что «ни один из факторов, взятый им в отдельности, не позволяет достаточно убедительно ответить на вопрос, что же именно определяет успех или неуспех фирмы в конкуренции» [29].

Феномен коммерческой деятельности появился в глубокой древности и связан с возникновением товарно-денежных отношений и посредников в торговле. В России формирование сферы торговли датируют VIII–IX вв. Именно рынки являлись центрами городов на Древней Руси. Внутреннюю торговлю зачастую самостоятельно осуществляли производители, без участия посредников. Развитие коммерции в России началось с появлением в X–XII вв. торговых посредников и формированием посреднических групп – купцы, офени, прасолы, коробейники.

В настоящий момент целью коммерческой деятельности является максимальное увеличение экономической выгоды (дохода, прибыли). Достижение данной цели постоянно сопровождает весь процесс осуществления коммерческой деятельности с каждым контрагентом по каждому конкретному поводу в конкретных условиях.

Гарантией выполнения данной цели можно назвать саму сущность коммерции, состоящую в исследовании процесса формирования рынка товаров и услуг, обосновании для выбранных направлений и размеров развития их производства в соответствии с потребностями рынка и отдельных потребителей, доведении товаров до потребителей и организации самого процесса потребления, осуществлении коммерческого посредничества и установлении хозяйственных связей на основе договора. Соответственно, возможно выделить три составляющие части процесса реализации коммерции: производство продукции; непосредственно сама торговля; коммерческое посредничество.

Совершенствование коммерческой деятельности в розничной торговле на российских потребительских рынках настоятельно требует обобщения зарубежных достижений в различных сферах и, в частности, в сфере перехода товара от производителя к потребителю, в области создания концепции розничной продажи товара, оценки эффективности мероприятий, связанных с управлением процесса перемещения товара на различных этапах коммерческой деятельности. Это связано с тем, что розничные предприятия на зарубежных рынках имеют большой опыт использования имеющихся методов совершенствования коммерческой деятельности и развития новых методов указанного направления. Изучение и использование зарубежного опыта совершенствования коммерческой деятельности в розничной торговле является необходимым и актуальным для российских предприятий.

Главная цель зарубежных розничных предприятий в области коммерческой деятельности заключается в формировании единой системы движения товара от производственного сектора до потребительского рынка.

При этом, формируя единую систему движения товара, зарубежные розничные предприятия формируют новые методы воздействия на потребительский рынок.

Таким образом, можно говорить о целостной методологии рыночной деятельности зарубежной компании, в ходе которой формируется и совершенствуется коммерческая деятельность. В этой деятельности используется

богатый набор приемов совершенствования функций товара, воздействия на потребителя, система стимулирования спроса и сбыта, эффективность каналов товародвижения, развития маркетинговых коммуникаций, в первую очередь рекламы, создание и расширение марочной стратегии, гибкая ценовая политика [32].

Американские торговые предприятия обладают 50-летним опытом в области развития коммерческой деятельности в розничной торговле. В США расходы на развитие коммерческой деятельности классифицируются по двум признакам: затраты текущие и затраты долгосрочные.

Процессы и операции, протекающие в области коммерческой деятельности, можно разделить на два вида:

- 1) коммерческие;
- 2) производственные.

Коммерческие (торговые) процессы – это процессы, которые направлены на реализацию актов купли-продажи с целью извлечения прибыли и имеющие связь с изменением форм стоимости. Они также включают торговые процессы, без которых невозможно нормальное осуществление операций купли-продажи: установление коммерческих связей между продавцами и покупателями, анализ спроса покупателей на товары, сбытовая реклама, сервисное обслуживание покупателей, а также предоставление ряда дополнительных услуг и различные виды страхования товаров. Операции по осуществлению купли-продажи вместе с сопряженными торговыми процессами, представляют собой торговую деятельность в широком смысле слова [15].

Производственные процессы в коммерческой деятельности – это процессы, которые продолжают производство в области обращения товаров (доведение товаров от производителей к покупателям и потребителям, осуществление хранения, реализация управления товарными запасами, упаковывание, фасовка, подсортировка и др.).



Коммерческая деятельность – это совокупность процессов, которые направлены на организацию процесса купли и продажи товаров и услуг, удовлетворение потребностей покупателей, развитие рынка товаров, максимальное снижение уровня издержек обращения и извлечение прибыли [11].

При реализации процесса закупки и поставки товаров происходит изучение рынка, устанавливаются хозяйственные связи с поставщиками, производятся коммерческие операции, которые направлены на осуществление коммерческих сделок, заключение контрактов и реализацию товарно-денежного обмена. Особая роль в этом процессе отводится коммерческой деятельности, которая связана с реализацией группы мер по доведению товаров от производителей до покупателей.

Цели коммерческой деятельности определяют ее содержание:

- 1) установление партнерских и хозяйственных связей с субъектами рынка;
- 2) проведение исследования существующих источников закупки продукции;
- 3) организация и поддержание связи между производством и потреблением продукции, которые ориентированы на спрос покупателей, в области ассортимента, объемов и обновления производимой продукции;
- 4) организация процессов купли-продажи товаров, на основе имеющихся потребностей рынка и покупательной способности;
- 5) расширение границ сегментов рынка;
- 6) минимизация издержек обращения товаров.

Коммерческую деятельность можно представить в виде комплекса, включающего следующие компоненты: закупочную деятельность, хранение и распределение товара.

Рассмотрим иностранный опыт в вопросе управления бизнесом.

Например, в последние десятилетия конкурентоспособность национальной экономики в Японии стремительно повышается. Исследователи приводят большое количество причин роста японской экономики. Среди них, как отсутствие в течение большого периода времени значительных расходов на

оборонную промышленность; низкие темпы прироста реальных доходов трудящегося населения в сравнении с темпами прироста накоплений; активное регулирование государства в области экономики; политика поддержки отечественного производителя, приверженность национальным особенностям и традициям, и другое [39].

Также, значительную роль играет и особенный подход японцев к организации менеджмента. Система японского менеджмента получилась более адаптированной к возникшим условиям научно-технической революции, чем иные существующие системы.

Рассмотрим особенности, которые присуще японскому менеджменту.

Во-первых, это максимальное использование технологических и технических нововведений. Так первым делом начали активно развиваться те корпорации, которые имели ориентацию на внедрение новейшей техники, а также европейской и американской психологии. Для решения данных задач использовалось большое количество литературы и поэтому за рубеж посылались множество японских делегаций. Такая значительная работа проводилась во имя того нового, что уже есть или может появиться за рубежом. Ведущий девиз для японского бизнеса: «Внедряем нововведения!». В этом девизе заключалось стремление Японии преодолеть отсталость от других стран.

В странах Европы и Америке утверждают, что японцы склонны к «заимствованию». Но такое утверждение применимо и для других стран и народов. Особенностью заимствования в Японии является тот факт, что они в сжатые сроки внедряют в производство такое «заимствование» и увеличивают его эффективность. Нынешнее японское производство ориентируется, с одной стороны, на «заимствование» лучшего из других стран, а с другой - на создание собственных новшеств и развитие собственного научно-технического прогресса.

Во-вторых, особенностью менеджмента японцев заключается в том, что его основали с учетом социальных, культурных, исторических и национальных особенностей страны. Японский менеджмент берет в учет и применяет множество

специфичных неповторимых элементов. Поэтому неудивительно, что такая система управления, которая больше ориентирована на «творчество», чем иные системы, стала более адаптированной к возникновению постоянных изменений в производстве в конце XX в.

Во второй особенности японского менеджмента, возможно, выделить ряд составляющих ее частей. Первым делом это специфичная организация управления, основанная на группах. В ней нет жестких структур управления, персональной ответственности и индивидуального учета производительности. Следующая составная часть—существование системы пожизненного найма [39].

Учет каждой тенденции или особенности в менеджменте приводит к повышению эффективности производства. Именно существование таких особенностей сделал японское управление более гибким и направленным на достижение цели.

В японском менеджменте заведено, что не человека подбирают на должность (четко описанный и закрепленный круг обязанностей), а наоборот, проведя тщательное изучение человека с помощью психологических тестов, определяют, какие обязанности ему возможно поручить.

Также характерно, что должностное положение руководителя в иерархии управления может не меняться продолжительное время (несколько лет), несмотря на то, что опыт и знания с годами накапливаются. Поэтому для того, чтобы повышать статус таких сотрудников и увеличивать их заработную плату, разработана система рангов и званий, которые создают для работника возможности к осуществлению роста в горизонтальном направлении.

Безусловно решающую роль играют не отдельные составляющие, а именно воплощение идеи учета социальных, исторических, национальных особенностей народа и страны. Опыт осуществления менеджмента в Японии показал, что управление, основанное на учете таких особенностей, является более гибким, динамичным, эффективным.

В общем, японский менеджмент имеет направленность на использование самых передовых подходов в управлении в условиях научно-технического прогресса.

Также, интересно устроен процесс осуществления планирования в японских компаниях. Здесь используется преимущественно направление на долгосрочное планирование. Долгосрочные планы формулируют 70 % крупных фирм Японии. Работа по планированию поручают выполнять плановым отделам центральных служб.

Характер осуществления планирования зависит от структуры фирмы. Компании, которые имеют своей специализацией узкий ассортимент выпускаемой продукции, главное внимание в осуществлении планирования уделяют разработке структуры и обеспечению новых инвестиционных проектов.

В подобных фирмах планирование производится централизованно и в направлении «сверху–вниз». Ведущее значение придается целям. Так, в случае если целью ставится увеличение доли на рынке, то осуществляют планирование: объема продаж, темпов роста, объема прибыли. Долгосрочный план включает пятилетний период, а прогнозирование подразумевает более длительные сроки [7].

В фирмах с широкой номенклатурой продукции основной задачей планирования является координация деятельности производственных отделений. Оценка эффективности осуществления деятельности таких фирм ведется по показателю прибыли. Для таких компаний осуществляется планирование показателей объемов продаж, темпов роста, объема прибыли, нормы прибыли, прибыли в расчете на единицу объема продаж. Эти фирмы чаще применяют среднесрочное планирование (сроком на три года).

Модель реализации планирования в компаниях Японии включает четыре стадии: формирование предпосылок, постановку проблем, долгосрочную стратегию и среднесрочные планы.

Первым делом формулируются прогнозы на будущее. На стадии разработки долгосрочной стратегии выявляются потенциальные возможности для развития новых производств по трем элементам: долгосрочные цели, долгосрочные стратегические проекты, долгосрочная политика в основных областях [10].

Долгосрочные планы фирм содержат в себе три раздела:

1.1 Масштабы производства (на 5 лет):

- новые заказы, сбыт, чистый доход, численность занятых работников;
- инвестиции в оборудование и связанные с этим показатели.

1.2. Долгосрочная стратегия деловой активности (на 5 лет):

- внешнее окружение;
- анализ номенклатуры;
- новые рынки; новые продукты;
- устаревшие продукты;
- методы увеличения сбытовых возможностей;
- стратегия и тактика зарубежной активности.

2. Ситуационный план (на 3 года).

3. Выводы и план внедрения.

Среднесрочные планы формируются в намеченных границах долгосрочного планирования. Они также имеют в своем составе три части: распределение ресурсов, составление планов по укрупненной номенклатуре продукции и функциональные планы, составляемые функциональными службами. В них отражают планы по развитию производственных мощностей, планы по труду и по прибыли.

Так же следует обратить внимание на особенности управления развитием производства. В фирмах Японии основополагающее значение придается осуществлению контроля и управления непосредственно в цехе, на производственном участке. В обязанности рабочего включается выполнение стандартных и нестандартных операций. К нестандартным операциям можно отнести переналадку, выявление и устранение причин перебоев, осуществление

контроля над качеством продукции. Японские фирмы очень редко используют услуги сторонних специалистов, лишь в крайних случаях, в ситуациях, когда собственные рабочие не в силах решить возникшую проблему. Такой подход снижает издержки производства и обеспечивает бесперебойность реализации производственного процесса [7].

Особенностью японского менеджмента является склонность к комплектованию инженерно-технического персонала из числа бывших квалифицированных рабочих своей компании.

Особенностями реализации процесса управления в японских компаниях также являются:

1) изготовление сложных изделий на основе стандартных, простых и легко управляемых наборов операций;

2) повышение уровня автоматизации производства, при одновременной оптимизации работы производственных подразделений и уменьшения до возможного минимума числа незапрограммированных отклонений;

3) создание механизма, который управляет «снизу» и позволяет осуществлять контроль над ходом производственного процесса [17].

Разработка новых товаров осуществляется экспертами, объединенными в группы по признаку специальности, которые осуществляют взаимодействие друг с другом.

Японцы полагают, что конкурентоспособностью на мировом рынке может обладать только продукция, которая конкурентоспособна на внутреннем рынке страны.

Поэтому необходимо выделить ряд специфичных для внутреннего рынка Японии особенностей. Так на внутреннем рынке можно наблюдать более высокую конкуренцию, которая дает производителям стимул для внедрения постоянных нововведений и поддержания высокого уровня конкурентоспособности своей продукции на мировом рынке.

На внутреннем рынке реализуются только высококачественные изделия.

Японскому потребителю важны такие качества товара, как надежность, удобство и размер изделия. Так, например, низкий уровень шума и небольшие габариты - неотъемлемое требование к бытовым приборам и автомобилям [7].

На внутреннем рынке Японии существует значительное множество компаний, которые не могут выйти на мировой рынок по причине наличия высоких издержек на транспортировку своей продукции.

Поэтому целлюлозно-бумажная промышленность, деревообрабатывающая, алюминиевая, текстильная промышленность, нефтехимическая и авиастроение практически полностью нацелено на внутренний рынок. По причине достаточно высоких издержек производства данная продукция на мировом рынке не конкурентоспособна.

На мировом рынке корпорации Японии пользуются тактикой постепенного расширения доли рынка, делая упор на технологические преимущества реализуемой продукции. Такие характеристики продукции, как ее форма, цвет, материал, из которого ее изготавливают, надежность для японских товаров строго определяют полезность товара. Принято, что эстетические характеристики внешнего вида должны отражать внутреннее содержание товара.

По причине высокой надежности изделий японские компании смогли захватить рынок бытовой электроники, добившись результата в размере нулевого количества наличия дефектов на миллион изделий. Данное достижение так же избавило их от создания сервисных центров.

Наиболее высокой конкурентоспособностью на мировом рынке отличаются следующие отрасли: судостроение, приборостроение, автомобильная, металлургическая и мотоциклетная. В перечисленных отраслях используются самые передовые технологии, что позволяет обеспечить высокую производительность труда. Так автомобили сравнимых по сложности изготовления моделей на предприятиях Японии изготавливаются за 31 час, а на американских предприятиях – за 60 часов [39].

Высокая конкурентоспособность японской продукции в целом основывается на:

- 1) высоком качестве товара;
- 2) привлечении к управлению качеством всех сотрудников компании;
- 3) высокой степени использования нововведений и новшеств;
- 4) активном внедрении передовых информационных технологий;
- 5) крупном инвестировании в новые технологии.

Для решения задач в области нововведений японские компании используют комплексный подход. Служба разработки новых наименований продукции охватывает всю сферу деятельности компании.

В Америке дела с управлением обстоят иным образом. Так, система управления в американских компаниях жестко организована. Это машинно-конвейерная, электронно-формализованная система управления, применимая для любой капиталистической компании.

Структура управления изменяется под влиянием различных факторов. С одной стороны – это факторы, обуславливающие рост масштабов производства, возникающие усложнение выпускаемой продукции, наличие территориальной разобщенности, а с другой – факторы особенностей, сложившихся исторически в процессе формирования конкретных фирм. Структура корректируется исходя из существующего сочетания данных факторов. В таких структурах можно обнаружить общие черты, которые присущи структурам управления любой капиталистической компании. Но на нее также способны повлиять и специфические особенности [27].

Множество американских компаний основано на тех типах предприятий, которые сложились на ранних ступенях их развития. Данный фактор в значительной степени определяет характер сложившихся взаимоотношений между подразделениями внутри компании.

Западноевропейские фирмы также имеют похожие с американскими компаниями черты в осуществлении принципов децентрализации управления. Как



и американские, западноевропейские компании вовлечены в процессы концентрации и централизации производства под влиянием научно-технического прогресса. По объемам товарооборота западноевропейские компании приближаются к американским [37].

В последние десятилетия западноевропейские компании осуществили реорганизацию управления с опорой на американский опыт. Они отказались от узкой специализации производства. В рамках фирм формируются производственные отделения или группы подразделений по различным областям деятельности. Несмотря на это, в западноевропейских компаниях все-равно сохранились свои уникальные особенности, которые в основном связаны с их исторически сложившимися условиями развития.

Молодым американским компаниям была присуща трестовская организация. Именно поэтому даже на сегодняшний момент в таких известных компаниях, как «Дженерал моторс», «Крайслер», «Форд мотор», у предприятий в составе производственных отделений отсутствует самостоятельность. Руководители таких фирм полностью зависимы от руководителей производственных отделений. В функции производственного отделения входит распределение заказов между предприятиями, материально-техническое обеспечение, осуществление контроля за исполнением планов объема выпуска продукции, а также за выполнением таких общих функций, как планирование, управление качеством, обслуживание оборудования, обеспечение трудовыми ресурсами.

В составе большинства немецких концернов имеется большое число юридически независимых дочерних компаний. Они обладают достаточной оперативной самостоятельностью. При этом территориальная разобщенность и узкая специализация таких компаний предполагает координацию деятельности через централизованное управление. Благодаря ему может быть обеспечено единство производственных целей.

Каждая американская и западноевропейская компания имеет свои специфические отличия в организационной структуре.

С американским менеджментом в 80-е годы произошли изменения, которые произвели структурную перестройку и перераспределение полномочий при принятии управленческих решений. Так все крупные фирмы во главе ставят стратегическое планирование, являющееся последствием постановки долгосрочных целей перед предприятием. Успех фирмы в современных рыночных отношениях зависит, в том числе от грамотной разработки и внедрения принципиально новой продукции. Она должна не только отвечать потребностям рынка, но обладать гибкостью в области ценового регулирования, контроля над инвестициями, безопасности для окружающей среды, энергосбережения. Это подвергло изменениям хозяйственную политику американских компаний. Усиление интеграционных процессов предполагает систематическую перестройку организационных структур [17].

Также имеет свои отличительные черты и американский стиль управления. В нем ясно определены границы ответственности для каждого работника. Каждый руководитель несет ответственность лично за выполнение или невыполнение директивно запланированных показателей. Отличительной чертой является и то, что филиалы американских корпораций, находящиеся за рубежом, свободно используют капитал, технологию, организационный и управленческий опыт материнской компании.

Стратегическое планирование в компаниях Америки нацелено на разработку конкурентных сегментов рынка, которые именуется стратегическими центрами хозяйствования (СЦХ). На первом этапе компания изучает рынок с точки зрения нормы прибыли в перспективе и без связи со своей текущей деятельностью. На следующем этапе определяется конкурентоспособность фирмы.

Главной задачей СЦХ является выявление соотношения между устаревшими и новыми технологиями и расчет их вероятного влияния на уровень конкурентоспособности продукции [11]. Исследованию так же подвергаются: однотипность и взаимозаменяемость продукции; уровень обеспеченности

ресурсами для ее разработки, производства и реализации; обнаружение сопоставимых по профилю и потенциалу конкурентов.

Управляющие СЦХ могут для реализации стратегических планов использовать ресурсы входящих в них производственных отделений, но несут ответственность, как за разработку, так и их выполнение. В прошлом американские корпорации составляли стратегические планы на основании тенденций прошлого периода. В наше время данный процесс моделируется с применением методов математического программирования.

Некоторые отличительные особенности в сравнении с американским и западноевропейским управлением в целом имеются у управления фирмами в Финляндии. Так, цели устанавливаются в количественных показателях. А стратегия, направленная на достижение конечных целей, именуется «управлением по результатам». Особенностью такого управления является участие исполнителей и рабочих наравне с высшим руководством в определении намеченных целей. При этом подчиненные в праве сами выбирать пути и методы для достижения поставленных целей.

Определяющими результатами могут быть:

- 1) функциональная организация, производительность труда;
- 2) уровень обслуживания, качество продукции, объем реализации;
- 3) степень удовлетворения запросов потребителей [14].

Одновременно составляют три разновидности планов: стратегический план, годовой и графики работы.

Стратегическое планирование включает прогноз на 10–15 лет и планирование целей на 3–5 лет. План целей на следующий год составляется на основе ситуационного анализа. Графики работы планируются на основе годового плана целей. Оценка ключевых результатов происходит два раза в год на всех уровнях управления.

## Выводы по разделу один

Коммерческая деятельность — это совокупность торгово-организационных операций, которые выполняются в определенной последовательности и осуществляются в процессе купли-продажи товаров и оказания торговых услуг с целью получения прибыли

Субъектами рынка, оказывающими воздействие на коммерческую деятельность, являются: товаропроизводители – поставщики продукции, контрольно-инспекционные учреждения, кредиторы (банки), посредники, страховые агентства, аудиторские службы и др. По мере развития рыночных отношений данные составляющие будут в будущем подвергнуты в количественном и качественном выражении, приводя тем самым к необходимым изменениям в коммерческой деятельности.

Система японского менеджмента получилась более адаптированной к возникшим условиям научно-технической революции, чем иные существующие системы. В общем, японский менеджмент имеет направленность на использование самых передовых подходов в управлении в условиях научно-технического прогресса.

В Америке дела с управлением обстоят иным образом. Так, система управления в американских компаниях жестко организована. Это машинно-конвейерная, электронно-формализованная система управления, применимая для любой капиталистической компании.

Методы управления – это способы воздействия на управление коммерческими процессами и деятельностью. Они подразделяются на административные, организационные, экономические и правовые.

Административные методы определяются сферой деятельности и конкретными условиями торгового предприятия. Необходимо учитывать и альтернативные варианты управления, выбор и реализация которых определяется предвидением целевых результатов предприятия. Следует отметить, что

иерархическое построение системы управления и содержания управленческих функций во многом зависят от занимаемых позиций руководством торгового предприятия. Здесь возможны различные компромиссные решения.

Управление коммерческой деятельностью торгового предприятия включает на каждом этапе коммерческой деятельности:

- 1) оценку состояния дел в текущий период (ситуационный анализ);
- 2) определение направления развития бизнеса (постановка задач);
- 3) составление плана достижения поставленных целей (стратегическое управление, планирование);
- 4) организация мероприятий по выполнению плана (этап организации);
- 5) проверка достигнутых результатов, а в случае их отсутствия -выявление их причин (контроль).

## 2 ОРГАНИЗАЦИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНЦИИ НА ПРИМЕРЕ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ «МОЯ МАЛЕНЬКАЯ ИНДИЯ»

### 2.1 Общая характеристика торгового предприятия «Моя маленькая Индия»

Объектом данного анализа является торговое предприятие – «Моя маленькая Индия (ИП Смолин В.А.)». Этот магазин продает ароматические палочки известных фирм «Satya», «HEM», «Darshan», «Dolkar», «Sarathi», «GR», индийский текстиль и одежду, предметы для медитаций, тибетские поющие чаши и колокола, все для фен-шуй, товары для ароматерапии, амулеты и обереги, музыкальные инструменты и диски, предметы интерьера, аюрведические товары и натуральная косметика, различные сувениры, бижутерия (серьги, бусы, колье, браслеты, подвески, наборы) и много других интересных товаров.

Торговое предприятие – «Моя маленькая Индия» - успешная компания, которая более 5 лет занимает одну из ведущих позиций на рынке модной индустрии Челябинска, имеет значительный опыт работы с группой мультибрендовых бутиков как в России, так и в других странах.

Согласно п.1 ст.23 ГК РФ физическое лицо - Смолин Виталий Анатольевич приобрел статус индивидуального предпринимателя с момента его государственной регистрации - с 21 июня 2011 г., на основании ОГРН № 311744717200020, выданного Администрацией г. Челябинска.

Юридическим адресом предприятия является: Российская Федерация, 454000, Челябинская область, город Челябинск, ул. Свободы, д. 66.

Магазины «Моя маленькая Индия» располагаются в современных торговых помещениях по адресу: ул. Свободы, 66 и ул. Кирова, 165а. Они работают в режиме 10:00 - 20:00, без перерывов и выходных. Продолжительность рабочего дня составляет 10 часов.

Магазин по адресу Кирова 165а открылся в апреле 2017 года. С этого момента предприятие стало стационарной розничной сетью магазинов. Магазины имеют

комбинированный ассортимент. Формой обслуживания в магазине «Моя маленькая Индия» является индивидуальное обслуживание через прилавок с элементами самообслуживания. Организационной формой предприятия является индивидуальное предпринимательство.

Системой налогообложения предприятия «Моя маленькая Индия» является ЕНВД. Формой отчетности является декларация по единому налогу. Она подается до 20 числа в месяце, идущим за отчетным периодом (налоговым периодом для этого налога является квартал). Так как ЕНВД считает объектом налогообложения определенную деятельность, то необходимо будет подготовить и сдать комплект отчетных документов, который соответствует УСН.

Название магазинов соответствует ассортименту, который предлагается покупателям – это сувенирная продукция, ароматические ароматические палочки, вещи и другие предметы восточной культуры.

Концепция «Моя маленькая Индия» - это качественная косметика, бижутерия, сувенирная продукция, модная, а также удобная и качественная одежда, отражающая последние мировые тенденции, в сочетании с доступными ценами. Основная цель магазинов – надежное, стабильное снабжение населения города и области качественными, сертифицированными товарами в широком ассортименте по доступным ценам, а также оказание сопутствующих услуг по оформлению подарков.

Ассортимент стилевых направлений очень насыщен и обновляется каждый месяц.

Основной вид деятельности - розничная торговля непродовольственными товарами, специализируется на продаже благовоний, этнической одежды, предметов для медитаций, бижутерии, музыкальных инструментов, музыкальных дисков, предметов интерьера, книг, фигур из бронзы, косметики, сувениров и других товаров.

Основной целью предприятия является получение прибыли, а также удовлетворение потребностей потребителей в продовольственных и не продовольственных товарах восточного происхождения.

Основная задача организации - занять уверенное положение на рынке сувенирных товаров, произвести маркетинговую деятельность и выявить нужный сегмент среди потребителей, налаживание устойчивых связей с поставщиками продукции, найти стабильный банк для получения финансирования для дальнейшего роста организации, выход на региональный рынок продаж.

Магазин «Моя Маленькая Индия» обладает высокой степенью автоматизации торговых процессов. В торговых точках используются фискальные регистраторы типа Атол, а так же терминалы VeriFone vx670 по приему безналичных платежей (банковские карты оплаты, кредитные карты типа MasterCard, Visaelectron, Maestro, МИР и т.п.). Для учета и анализа движения товаров используется облачный сервис Мой склад.

Организационная структура магазинов «Моя маленькая Индия» является довольно простой в связи с малыми её размерами и относительно небольшим количеством сотрудников. На 1 октября 2017 года в организации работает 11 человек, а именно директор, управляющий, товаровед, продавцы-кассиры. Структура предприятия и его подразделений определяется предприятием самостоятельно.

Основные функции и возложенные на персонал должностные обязанности определены в должностных инструкциях, составленных руководителем.

Работу организации «Моя маленькая Индия» можно описать следующим образом:

1) Директор магазина - специалист высшей квалификации с соответствующим образованием, опытом работы в сфере розничной торговли, прошедший стажировку и обучение для работы в сетевом магазине, наделённый организаторскими и аналитическими качествами, способный управлять доступными ему ресурсами компании. Директор магазина несет ответственность



за свои действия или бездействия, владеет навыками работы с компьютерными программами, способен к самообучению, работе в команде или рабочей группе. Он представляет предприятие во всех учреждениях и организациях, заключает договоры, издает приказы по предприятию, открывает в банках счета организации, оформляет бухгалтерские документы. Так же директор осуществляет деятельность по закупу товаров и приему сотрудников на работу.

2) Продавец-кассир - должностное лицо, заведующее кассой, занимающееся выдачей и приемом денег, а так же контролем их сохранности в течение рабочего дня и заполнением отчетов по завершении рабочего времени. Продавцы-кассиры являются материально-ответственными лицами, то есть в случае выявленной при инвентаризации недостачи товароматериальных или денежных ценностей, они несут материальную ответственность в порядке, установленном законодательством.

Продавец реализует покупателям продукцию, отвечает за порядок в торговом зале, выкладку, своевременное пополнение, контроль ценников и учёт продукции.

В обязанности продавца, работающего в магазине, входит выполнение следующих операций по обслуживанию покупателей:

- встреча покупателя и выявление его намерения;
- предложение и показ товаров, помощь в выборе товара и консультация;
- предложение сопутствующих и новых товаров;
- упаковка и выдача покупок;
- осуществление расчетных операций с покупателями.

Продавец является сотрудником торгового предприятия и подчиняется непосредственно управляющему и директору магазина. График работы продавцов сменный в режиме 2/2.

3) Управляющий - распорядитель в учреждении, коллективе, а также специалист по обслуживанию баз данных и информационных систем. Совместно с директором, в соответствии с трудовым законодательством принимает и увольняет работников, применяет меры поощрения и налагает взыскания на

работников организации. Дает распоряжения продавцам-кассирам и товароведу. Подчиняется директору.

4) Товаровед. Это лицо, определяющее соответствие материальных ресурсов стандартам, осуществляющее связь с поставщиками и потребителями, обеспечивающее оперативный учет поступления и реализации, контроль выполнения договорных обязательств. Так же ведет контроль качества товаров в торговом зале и на складе. Товаровед подчиняется директору магазина и управляющему.

Структура управления предприятия «Моя маленькая Индия» по состоянию на 1 октября 2017 г. представлена на рисунке 4:

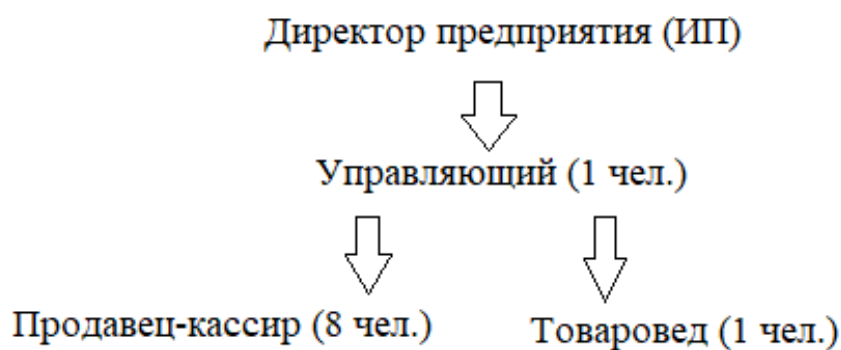


Рисунок 4 – Организационная структура «Моя маленькая Индия» на 1 января 2017 г.

Данную организационную структуру можно отнести к линейной структуре управления. Такая структура управления образуется в результате построения аппарата управления только из взаимоподчиненных органов в виде иерархической лестницы. Во главе каждого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками, сосредотачивающий в своих руках все функции управления. Сам, руководитель находится в непосредственном

подчинении руководителя высшего уровня. Линейная структура управления является простейшей.

При таком построении в наибольшей степени соблюдается принцип единоначалия: одно лицо сосредотачивает в своих руках управление всей совокупностью операций, подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя.

Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного руководителя. Структура используется мелкими и средними фирмами, осуществляющими несложное производство, при отсутствии широких кооперационных связей между предприятиями.

Преимущества линейной структуры управления:

- 1) единство и четкость распорядительства;
- 2) согласованность действий исполнителей;
- 3) четкая система взаимных связей между руководителем и подчиненным;
- 4) быстрота реакции в ответ на прямые указания;
- 5) личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своих подчиненных.

Недостатки линейной структуры управления персоналом заключаются в следующем:

- 1) высокие требования к руководителю, который должен иметь обширные разносторонние знания и опыт по всем функциям управления и сферам деятельности, осуществляемым подчиненными, что ограничивает возможности руководителя по эффективному управлению;
- 2) концентрация власти в управляющей верхушке;
- 3) ярко выраженный авторитарный стиль руководства.

Руководство создает различные каталоги товаров и рассылает их потенциальным покупателям, занимается продвижением в социальных сетях. А

так же компания размещает рекламу на динамической установке Призматрон около магазина по ул. Свободы 66 над входом в подземный переход.

У торгового предприятия «Моя маленькая Индия (ИП Смолин В.А.)» есть страница Вконтакте - <https://vk.com/mylittleindia>, в Одноклассниках - <https://ok.ru/group/56815461138490>, а сайт отсутствует.

## 2.2 Анализ финансовой и хозяйственной деятельности

Организация финансовой деятельности предприятия — это всестороннее управление денежными потоками внутри предприятия [12].

Результаты финансовой деятельности предприятия «Моя Маленькая Индия» за 2015-2017 года представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Основные показатели деятельности за 2015-2017г. (тыс. руб.)

Показатели	Фактические показатели, тыс. руб.			Абсолютные изменения (+;-), тыс.руб		Темп роста, %		
	2015г.	2016г.	2017г.	2017 к 2015	2017 к 2016	2016 к 2015	2017 к 2016	2017 к 2015
Выручка от продажи	9725,1	9819,7	18154,2	8429,1	8334,5	101	184,9	186,7
Себесто- имость продукции	5395	5400	9657,5	4262,5	4257,5	101,1	178,84	179,00
Валовая прибыль	4330,1	4419,7	8496,7	4166,6	4077	102,07	192,2	196,22

Из данных таблицы 1 видно, что с открытием нового магазина прибыль значительно возросла, но так же возросла себестоимость, т.к. закупается практически вдвое больше товара. Прослеживается положительная тенденция изменения валовой прибыли. Представим сравнительный анализ выручки в виде графика (рисунок 5) и динамику реализации товаров за 2015-2017г (рисунок 6).

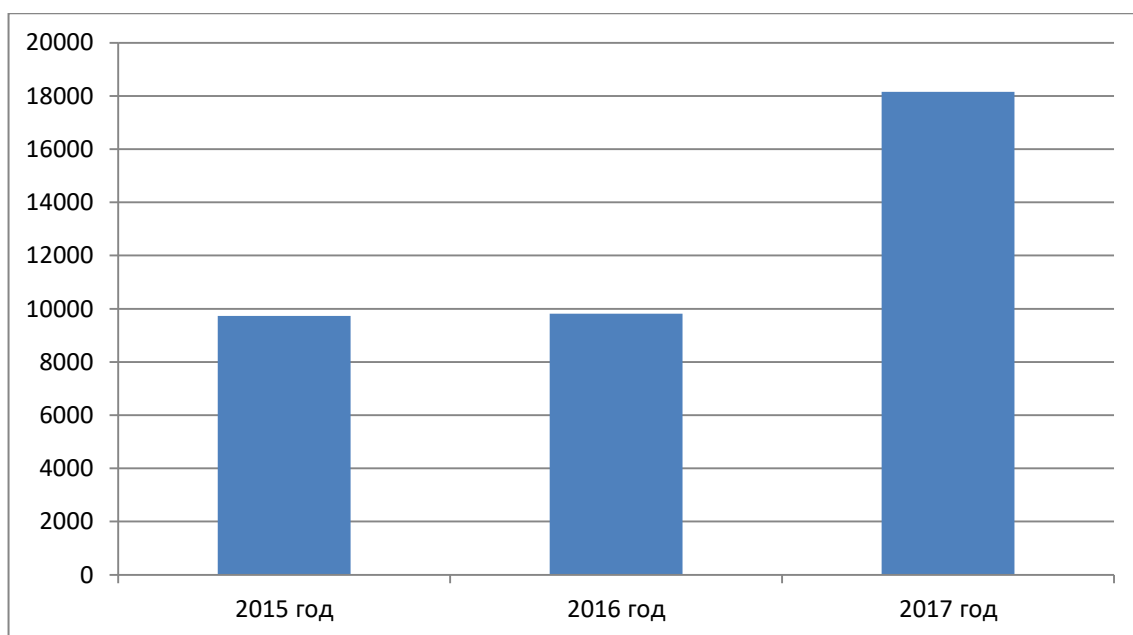


Рисунок 5 – Объем и динамика выручки от продаж за 2015-2017 годы, (тыс. руб.)

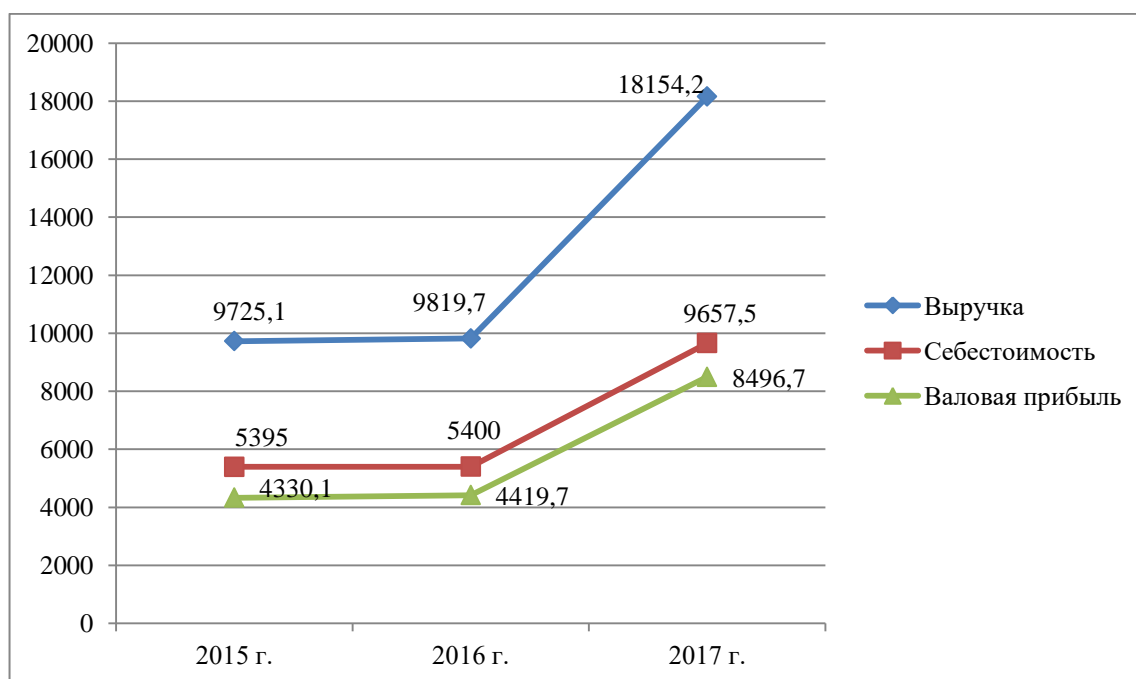


Рисунок 6 – График динамики реализации товаров за 2015-2017г., (тыс. руб.)

На рисунке 5 и 6 видно, что в 2016 году выручка, себестоимость и валовая прибыль была почти на том же уровне, что и в 2015 году. А в 2017 году по сравнению с предыдущими годами все показатели возросли почти в 2 раза.

Анализ эффективности деятельности предприятия невозможен без учета показателей рентабельности. Это показатель, характеризующий доходность деятельности или, по-другому, экономическую эффективность.

Одним из основных показателей эффективности реализации является показатель рентабельности реализации, исчисляемый как отношение прибыли от продажи к выручке от реализации.

Был проведен анализ динамики реализации товаров и рассчитана рентабельность продаж предприятия ИП Смолин В.А., результаты оформлены в виде таблицы 2

Таблица 2 - Анализ рентабельности продаж предприятия

Показатели	Фактические показатели, тыс. руб.			Абсолютные изменения ( $\pm$ ), тыс.руб		Темп роста, %		
	2015г	2016г	2017г	2017 к 2015	2017 к 2016	2016 к 2015	2017 к 2016	2017 к 2015
Выручка от реализации товаров	9725,1	9819,7	18154,2	8429,1	8334,5	101	184,9	186,7
Себестоимость продукции	5395	5400	9657,5	4262,5	4257,5	101,1	178,84	179,00
Валовый доход	4330,1	4419,7	8496,7	4166,6	4077	102,07	192,2	196,22
Прочие расходы	2880,0	2890	4880	2000	1990	100,35	168,86	169,44
Прибыль от продаж	1450	1529,7	3616,7	2166,7	2087	105,5	236,43	249,43
Рентабельность продаж, %	14,91	15,58	19,93	5,02	4,35	104,49	127,92	133,67

Анализ динамики реализации за 2015 – 2017 годы свидетельствует, что выручка от реализации в 2017 году выросла на 84,9% по сравнению с 2016 годом

(на 8334,5 тыс. руб.) и так же по сравнению с 2015 годом выросла на 86,7% или на 8429,1 тыс. руб. Темпы роста себестоимости, были немного ниже темпов роста выручки от реализации. Себестоимость выросла в 2017 году на 4257,5 тыс. руб. или на 78,84% по сравнению с 2016 годом и на 4262,5 тыс. руб. или на 78,84% по сравнению с 2015 годом. В результате данных изменений валовая прибыль от реализации выросла в 2017 году на 4077 тыс. руб. или на 92,2%, в сравнении с 2016 годом, и на 4166,6 тыс. руб. или на 96,22% с 2015 годом.

Данные таблицы 2 свидетельствуют об относительно устойчивом росте рентабельности продаж. В 2016 году рентабельность повысилась на 0,67 % по сравнению с 2015 годом. А в 2017 году выросла до 19,93 %, что выше на 5,02% и 4,35% за 2015 и 2016 годы соответственно.

В связи с открытием в 2017 году второй точки продаж, все исследуемые показатели возросли. Рост себестоимости товара связан с увеличением объёма закупок, чтобы поддерживать ассортимент в двух магазинах. Рост выручки и валовой прибыли связан с успешной реализацией товаров. Так же возросли и расходы, что связано с содержанием второго магазина. Пополнился штат продавцов с 4 до 8 человек, добавилась аренда второго помещения.

В системе показателей экономической эффективности деятельности так же анализируются такие показатели, как выручка от реализации работ и услуг на 1 руб. затрат, а также снижение затрат на 1 руб. выручки от реализации работ и услуг.

Таблица 3 – Анализ реализации работ и услуг на 1 руб. затрат в ИП Смолин В.А.  
за 2015 - 2017гг

Показатели	Фактические показатели,			Абсолютные изменения ( $\pm$ ),		Темп роста, %		
	2015г.	2016г.	2017г.	2017 к 2015	2017 к 2016	2016 к 2015	2017 к 2016	2017 к 2015
Выручка от продажи, тыс.руб	9725,1	9819,7	18154,2	8429,1	8334,5	101	184,9	186,7
Затраты, тыс. руб	8275,1	8290	14537,5	6262,4	6247,5	102,9	171,5	176,4
Реализация товара на 1 руб. затрат	1,18	1,19	1,25	0,07	0,06	98,2	105,0 4	105,8
Затраты на 1 руб. реализации товаров	0,85	0,84	0,8	-0,05	-0,04	101,9	92,8	94,5

Как показывает таблица 3, выручка от реализации на 1 руб. затрат в 2017 году была выше на 0,07 руб., чем в 2016. Соответственно снизились затраты на один рубль реализации на 0,04 руб. или на 7,2%. Снижение затрат на 1 руб. реализации является фактом повышения эффективности деятельности предприятия.

По данным таблицы 3, для наглядности, составлен график динамики реализации товара на 1 руб. затрат и затрат на 1 руб. реализации (рисунок 7).

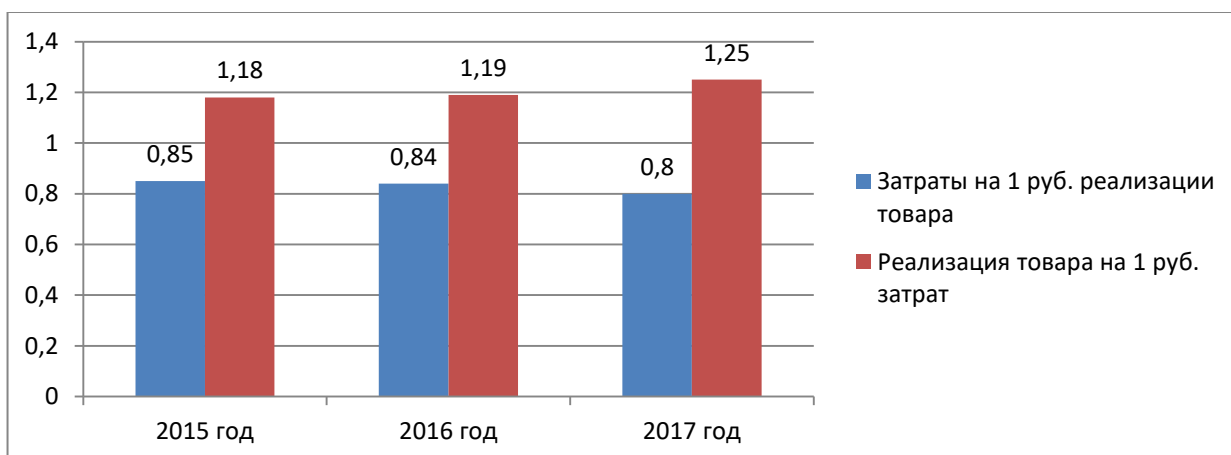


Рисунок 7 - График динамики реализации товара на 1 руб. затрат и затрат на 1 руб. реализации товаров, руб.



Для анализа, оценки уровня и динамики показателей прибыли составлена таблица 6. Из данных, которой следует, что выручка отчетного года по отношению к предшествующему периоду выросла на 84,9 %, что привело также к соответствующему увеличению прибыли, оставшейся в распоряжении организации.

Выручка от реализации товаров растет быстрее, чем себестоимость. Это свидетельствует о том, что у предприятия правильная стратегия роста: доходы растут быстрее затрат. Все это привело к увеличению прибыли отчетного периода.

Таблица 4 – Динамика показателей прибыли за 2015-2017 гг.

Показатели	Фактические показатели, тыс. руб.			Абсолютные изменения (±), тыс.руб		Темп роста, %		
	2015г.	2016г.	2017г.	2017 к 2015	2017 к 2016	2016 к 2015	2017 к 2016	2017 к 2015
Выручка от продажи товаров	9725,1	9819,7	18154,2	8429,1	8334,5	101	184,9	186,7
Себестоимость продукции	5395	5400	9657,5	4262,5	4257,5	101,1	178,8	179,0
Валовая прибыль	4330,1	4419,7	8496,7	4166,6	4077	102,1	192,2	196,2
Прочие расходы	2880,0	2890	4880	2000	1990	100,4	168,9	169,4
Прибыль до налогообложения	1450	1529,7	3616,7	2166,7	2087	105,5	236,4	249,4
Текущий налог на прибыль (ЕНВД)	160	160	320	0	160	0	200	200
Чистая прибыль	1290	1369,7	3296,7	2006,7	1927	106	240,7	255,6

На основе полученных данных из таблицы 4, можно сделать вывод, что основной показатель, характеризующий финансовую деятельность предприятия – чистая прибыль, в анализируемом периоде, имеет тенденцию к увеличению. Выявлен финансовый результат: в 2016 году чистая прибыль составляла 1369,7 тыс.руб, а в 2017 году составила 3296,7 5 тыс.руб. Увеличение за год составило 1927 тыс.руб (140,7%).

Таким образом, выявлена положительная динамика финансового результата ИП Смолин В.А. за период с 2015 по 2017 годы.

### 2.3 Коммерческая деятельность предприятия

В магазине «Моя маленькая Индия» довольно широкий ассортимент товара, ориентированный на все группы покупателей, в основном со средним уровнем дохода. Сеть магазинов «Моя маленькая Индия» предлагает покупателю большой ассортимент товаров, включающий в себя продовольственные и непродовольственные товары, а именно бижутерия, товары для ароматерапии, специи, чай, сувениры, статуэтки, подарочную упаковку, амулеты и обереги и многое другое. Товарные группы имеют хорошую ширину и глубину. На этом предприятии «Моя маленькая Индия» не планирует останавливаться.

Реализация новых видов сувенирной продукции имеет важное значение для организации «Моя маленькая Индия», как средство расширения ассортимента и устранение зависимости от одного вида товара.

Организация закупочной деятельности осуществляется директором. Заявки на товар осуществляют непосредственно продавцы и товаровед. Составленная заявка утверждается Директором фирмы, после чего отправляется поставщику электронной почтой. Доставка товара осуществляется в сроки, указанные в договоре с поставщиком. С ближайшими поставщиками срок доставки составляет 1-2 недели. От фирм-поставщиков, расположенных в восточных странах в течение 1-3 месяцев. Товар доставляется на склад, расположенный по адресу: ул. Свободы 66, либо получается самостоятельно управляющим в транспортной компании. Оплата за товар производится в сроки, оговорённые договором, и в среднем составляет до 4 недель при отсрочке платежа, либо сразу при выставлении счета.

Организация «Моя маленькая Индия» сотрудничает с поставщиками из разных городов. Некоторые поставщики являются производителями продукции, представленной в магазине. Так же поставщики имеют сертификаты соответствия

своей продукции (приложение А). Ценообразованием занимается Директор фирмы, цена товара зависит от закупочной цены. Рассмотрим основных поставщиков предприятия «Моя маленькая Индия», в таблице 5.

Таблица 5 – Поставщики предприятия «Моя маленькая Индия»

Наименование поставщика	Адрес поставщика	Поставляемая продукция
ООО «Сангам».	г. Санкт-Петербург	Бады, косметика, продовольственные товары (специи)
ООО "Аюрком"	г. Москва	Косметика, бады
Indian Bazar	г. Санкт-Петербург	Продовольственные товары (чай, специи, кофе, сушеные ягоды), бады, косметика
ИП Вычугжанина Т.В. (Ганг)	Московская область, г. Королёв	Предметы интерьера, украшения, одежда, текстиль, средства для ароматерапии
Немані	г. Казань	Парфюмерия, косметика
Сима-ленд	г. Екатеринбург	Статуэтки, предметы интерьера, средства для ароматерапии, украшения, муз. диски и инструменты, амулеты и обереги
ООО «Дибве»	г. Москва	Косметика, продовольственные (специи)

Подробный анализ поставщиков представлен в приложении Б (Таблица Б1 – Анализ поставщиков предприятия «Моя Маленькая Индия»).

Исходя из данных, представленных в таблице, видно, что некоторые поставщики имеют очень малую долю в общем объеме закупок. ООО "Аюрком" имеет долю 3%, а так же поставляет товары с низким качеством. Предоставим долю поставщиком в общем объеме продаж в виде графика, представленного на рисунке 8.

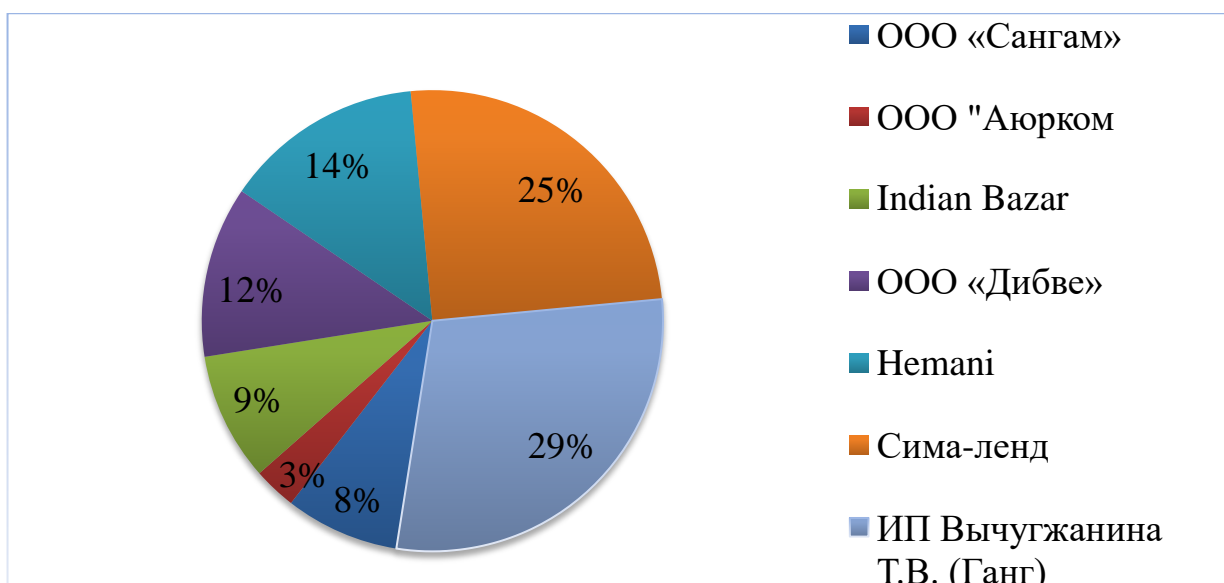


Рисунок 8 – Доля поставщиков в общем объеме поставок, %

Рассмотрим анализ структуры закупочной деятельности, представленный в таблице 6.

Таблица 6 – Анализ структуры закупочной деятельности за 2015-2017 годы

Товарная группа	2016 г.		2017 г.		Темп роста 2017 год к 2016 году, %
	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес, %	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес, %	
Косметика и парфюмерия	2020,1	36	2200,1	26	108,91
Ароматерапия	856	15	1560,2	18,5	182,27
Сувениры	602,3	11	1200,1	14	199,25
Предметы интерьера	605,8	11	1200,3	14	198,13
Украшения и бижутерия	350,4	6	805,4	1	229,85
Одежда и текстиль	605,1	11	595,1	7	98,35
Амулеты и обереги	150,1	3	345,3	4	230,05
Продовольственные товары	150,2	3	250,4	3	166,7
Прочие (аксессуары)	185,8	3,3	155,4	2	83,63
Муз. диски и инструменты	40,1	0,7	132,7	1,5	330,93
Итого	5548,9	1	8445	1	

Рассмотрим динамику закупочной деятельности предприятия «Моя Маленькая Индия» за 2015-2017 годы (таблица 7).

Таблица 7 – Объем и динамика закупочной деятельности предприятия «Моя Маленькая Индия» за 2015-2017 годы

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Динамика закупочной деятельности 2017 года к 2015 году, тыс. руб	Темп роста, %
Объем закупа товаров, тыс.руб.	5248,5	5548,9	8445	3196,5	160,9

Представим динамику объема закупа товаров предприятия «Моя Маленькая Индия» за 2015-2017 годы на рисунке 9.

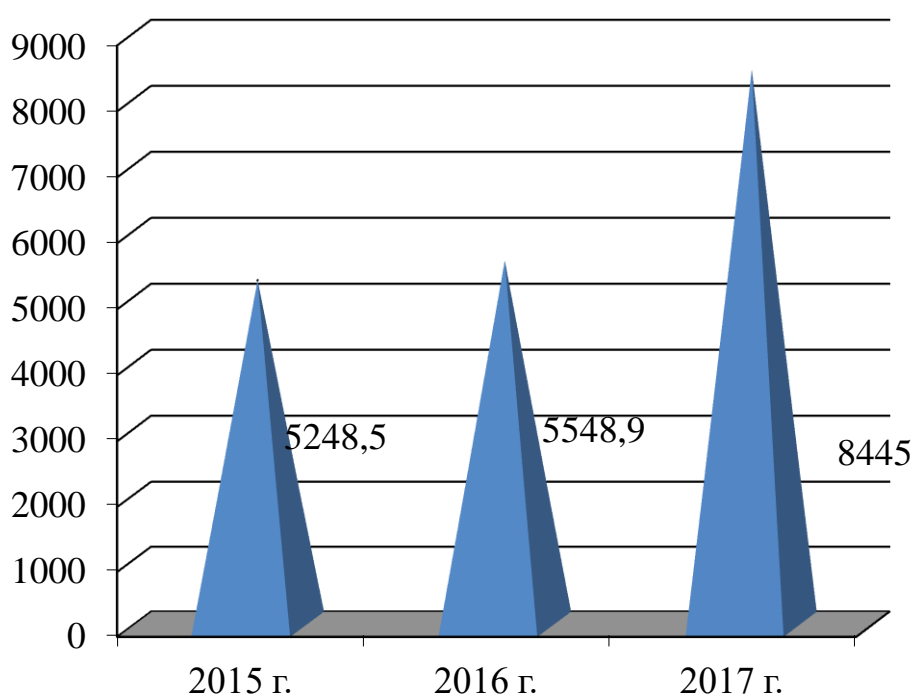


Рисунок 9 - Объем и динамика закупочной деятельности предприятия «Моя Маленькая Индия» за 2015-2017 годы

В большинстве случаев производство и потребление продукции не совпадает ни во времени, ни в пространстве. Поэтому, какими бы разнообразными

потребительскими свойствами ни обладал готовый продукт, на реальный коммерческий успех фирма может рассчитывать только при условии рационально организованного распределения продукта и его сбыта. Фирмы имеют альтернативы в организации распределения своего продукта.

При этом в её основе лежат принципиальная ориентация удовлетворения многообразных запросов конечного потребителя (либо на построение такой системы распределения, которая была бы эффективна, как для самой фирмы, так и для посредников). Способ существования фирмы, рассматриваемый как совокупность действий по максимальному приближению товара к целевой группе потребителей (либо наоборот, привлечение потребителей к товару фирмы). Выбор ориентации и способа удовлетворения запросов потребителей и составляет суть фирменной «политики» фирмы в области сбыта.

Сбытовую политику фирмы – изготовителя продукции следует рассматривать, как целенаправленную деятельность, принципы и методы, осуществления которой призваны организовать движение потока товаров к конечному потребителю. Основной задачей является создание условий для превращения потребностей потенциального покупателя в реальный спрос на конкретный товар. К числу таких условий относятся элементы сбытовой политики, капиталы распределения (сбыта, товародвижения) вместе с функциями, которыми они наделены.

Основными элементами сбытовой политики являются следующие:

- 1) транспортировка продукции – её физическое перемещение от производителя к потребителю;
- 2) доработка продукции – подбор, сортировка, сборка готового изделия и прочее, что повышает степень доступности и готовности продукции к потреблению;
- 3) хранение продукции – организация создания и поддержание необходимых её запасов;

4) контакты с потребителями – действия по физической передаче товара, оформлению заказов, организации платёжно-расчетных операций, юридическому оформлению передачи прав собственности на товар, информированию потребителя о товаре и фирме, а также сбору информации о рынке.

Раскроем основные элементы сбытовой политики предприятия «Моя Маленькая Индия»:

- 1) хранение продукции;
- 2) контакты с потребителями;
- 3) рекламные кампании.

Остановимся на последнем элементе. Как уже доказано психологами и аналитиками, покупатель предпочитает такой магазин, в котором проводятся акции, а так же есть дисконтная программа, при этом, зачастую не сравнивая цены с другим магазином. В магазине «Маленькая Индия» действует система скидок по дисконтной карте, причем получить эту карту достаточно легко - стоит приобрести товар на сумму 1000 рублей. В дальнейшем, карта дает право на приобретение товаров со скидкой 5%.

Выбор средств стимулирования зависит от поставленных целей. Все средства для реализации можно объединить в три большие группы:

- 1) ценовое стимулирование (продажа по сниженным ценам, льготные купоны, дающие право на скидку);
- 2) предложения в натуральной форме (премии, образцы товара);
- 3) активное предложение (конкурсы покупателей, игры, лотереи).

В настоящее время проводимые рекламные мероприятия пассивны, ощущается нехватка рекламы. Необходимо предоставлять покупателям всю информацию и характеристику реализуемой продукции (ассортимент, цена, качество и т.д.).

Ассортимент реализуемых исследуемым предприятием торговли товаров состоит из 10 групп товаров: Произведем анализ структуры товарооборота (таблица 8).

Таблица 8 – Анализ структуры товарооборота на предприятии «Моя Маленькая Индия» по товарным группам

Товарная группа	2016 г.		2017 г.		Темп роста, 2017 год к 2016 году, %
	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес, %	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес, %	
Косметика и парфюмерия	3176,2	32,35	4627,77	25,5	145,7
Ароматерапия	1504	15,32	2799,38	15,4	186,13
Сувениры	1505,3	15,33	2644,83	14,6	175,7
Предметы интерьера	1209,7	12,32	2586,07	14,2	213,78
Украшения и бижутерия	600,5	6,12	1803,87	9,9	300,4
Одежда и текстиль	815,4	8,3	1775,86	9,8	217,8
Амулеты и обереги	306,8	3,12	958,18	5,3	312,31
Продовольственные товары	294,5	3	400,5	2,2	135,99
Прочие (аксессуары)	305,4	3,1	300,24	1,7	88,31
Муз. диски и инструменты	101,9	1,04	257,5	1,4	252,7
Итого	9819,7	100	18154,2	100,0	

Для определения наиболее перспективных групп товаров приносящих максимальный размер прибыли был проведён ABC анализ. ABC-анализ — метод, позволяющий классифицировать ресурсы фирмы по степени их важности. Этот анализ является одним из методов рационализации и может применяться в сфере деятельности любого предприятия. В его основе лежит принцип Парето — 20 % всех товаров дают 80 % оборота.

Проведем ABC- анализ на предприятия «Моя Маленькая Индия». Данные анализа указаны в таблице 9.



Таблица 9 – ABC-анализ ассортимента предприятия «Моя Маленькая Индия»

Ассортимент предприятия	Выручка от продаж за 2017 год, тыс.руб.	Доля товарной группы в общем объеме, %	Нарастающий итог доли, %	Группа
Косметика и парфюмерия	4627,77	25,5	25,5	А (79,6 %)
Ароматерапия	2799,38	15,4	40,9	
Сувениры	2644,83	14,6	55,5	
Предметы интерьера	2586,07	14,2	69,7	
Украшения и бижутерия	1803,87	9,9	79,6	
Одежда и текстиль	1775,86	9,8	89,4	В (15,1%)
Амулеты и обереги	958,18	5,3	94,7	
Продовольственные товары	400,5	2,2	96,9	С (5,3%)
Прочие (аксессуары)	300,24	1,7	98,6	
Муз. диски и инструменты	257,5	1,4	100,0	
Всего	18154,2	100,0	100	

Рассматривая таблицу, можно увидеть, что к группе А относятся 5 товарных группы непродовольственных товаров - косметика и парфюмерия, ароматерапия, сувениры, предметы интерьера. Доля от продаж группы А составляет 79,6 % от выручки предприятия. Этой группе товаров нужно уделить особое внимание. Важно своевременно проводить анализ оборота товаров, делать своевременные заказы и поддерживать наличие товаров в магазинах. Так же для этих товаров необходимо проводить поиск новых поставщиков, которые смогут предложить более выгодные условия сотрудничества.

Группа В включает украшения и бижутерию, одежду и текстиль, а также продовольственные товары. Доля продаж этой группы составляет 15,1 %. Эта группа составляет гораздо меньшую долю, чем группа А, но так же несет стабильный доход, хоть и более меньший. Ассортимент группы В так же необходимо постоянно поддерживать, но она требует меньше материальных затрат. Компания может использовать денежный поток от реализации таких товаров и услуг для развития своих более перспективных направлений бизнеса.

Группу С составляют такие товарные группы, как амулеты и обереги, музыкальные диски и инструменты, прочие. Доля от продаж группы С составляет 5,3 %. Эта группа менее важная, так как несет малую долю прибыли. Для этой товарной группы допускается работа с покупателями по заказам, чтобы не вкладывать лишней капитал. Так же необходимо пересмотреть ассортиментный перечень и исключить из оборота товары которые не дают прибыли.

Доступность музыки на интернет-ресурсах и ее специфичность (мантры, звуки природы) обеспечивают невысокие продажи, но их наличие необходимо в ассортименте магазинов для поддержания клиентской базы. Так же, как и музыкальные инструменты – флейты, диджериду, варганы, барабаны, поющие чаши, шум грома и музыка. Эти инструменты относятся к этническим и пользуются спросом лишь у некоторой группы людей.

К группе товаров прочие относятся такие товары, как подарочная упаковка, магниты, аксессуары, брелоки. Они являются товарами импульсивного спроса и располагаются на самых видных местах, а так же в прикассовой зоне.

В связи с расширением ассортимента аналогичной продукции в магазинах конкурентов, торговое предприятие «Моя маленькая Индия (ИП Смолин В.А.)» разрабатывает методы совершенствования коммерческой деятельности:

- 1) Улучшение качества продаваемого товара

Основной целью торгового предприятия является продажа востребованного товара. Более того, в магазинах, работающих под брендом «Моя маленькая Индия», реализуют специфический товаром, которого практически нет в других

магазинах розничной торговли Челябинска. Предприятием проводятся исследования целевого потребителя данной продукции. Для целей повышения качества продукции ведется постоянный контроль качества при приемке товара. Некачественный и бракованный товар незамедлительно возвращается поставщику.

## 2) Интерьер магазина и развитие сети

В конце 2016 года был разработан логотип торгового предприятия «Моя маленькая Индия (ИП Смолин В.А.)» и дизайн магазинов. Особое внимание было уделено удобству покупки - более логичное расположение оборудования, вместительные примерочные.

В 2017 году был начат процесс по реформату магазинов на новый дизайн. Магазин на Кирова 165а, где произошла смена интерьера и оборудования, существенно повысил продажи, по сравнению с магазином по ул. Свободы 6б.

В среднесрочной перспективе руководитель магазина видит расширение формата магазинов с текущих 70-80м<sup>2</sup> до 120м<sup>2</sup>.

На данный момент сеть магазинов «Моя маленькая Индия» составляет 2 магазина в Челябинске. На перспективу до 2020 года директор видит возможность и далее развивать сеть и открыть еще несколько магазинов в г. Челябинске в Ленинском и Курчатовском районах, а так же в других городах.

## 3) Антикризисные меры

Основные усилия менеджмента в последние годы были связаны с выработкой мер, способствующих выживанию компании в условиях экономического кризиса:

- а) получение скидок на аренду помещений;
- б) отказ от всех некритичных для бизнеса расходов;
- в) сокращение заказа товара, связанное со снижением уровня спроса, уменьшение товарных запасов;
- г) повышение розничных цен в связи с девальвацией рубля.

Перспективы развития торгового предприятия «Моя маленькая Индия (ИП Смолин В.А.)».

Торговое предприятие «Моя маленькая Индия (ИП Смолин В.А.)» планирует сохранить темпы развития сети и при этом далее повышать операционную эффективность бизнеса.

#### 4) Повышение эффективности продаж

Торговое предприятие «Моя маленькая Индия (ИП Смолин В.А.)» постоянно анализирует ассортиментную матрицу на предмет сбалансированности по категориям товара и по ценовому уровню. Стратегически важным торговое предприятие «Моя маленькая Индия (ИП Смолин В.А.)» считает работу над оптимизацией ассортиментной матрицы с целью повышения продаж с метра торговой площади и абсолютной доходности продаж.

Увеличение продаж компании невозможно представить без квалифицированного персонала, когда в компании работают люди, которые не знакомы с ассортиментом товара и подробностями оказания услуг. Это относится к продажам в зале и по интернету, либо телефону. Только грамотно обученные сотрудники, способные заинтересовать потенциального клиента владением информации о презентуемом продукте могут значительно повысить эффективность продаж.

Для управления и контроля над запасами торгового предприятия «Моя маленькая Индия (ИП Смолин В.А.)» директор постоянно анализирует оборот товара и своевременно его закупает. На торговом предприятии «Моя маленькая Индия (ИП Смолин В.А.)» заключаются следующие виды договоров:

- а) купли-продажи;
- б) поставок;
- в) аренды;
- г) перевозки.

Рассмотрим динамику реализации товаров предприятия «Моя Маленькая Индия» за 2015-2017 годы (таблица 10).

Таблица 10 – Динамика объема реализации товаров предприятия «Моя Маленькая Индия» за 2015-2017 годы

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Динамика реализации 2017 года к 2015 году, тыс. руб	Темп роста, %
Объем реализации товаров, тыс.руб.	9725,1	9819,7	18154,2	8429,1	186,7

Представим динамику объема реализации товаров предприятия «Моя Маленькая Индия» за 2015-2017 годы на рисунке 10.

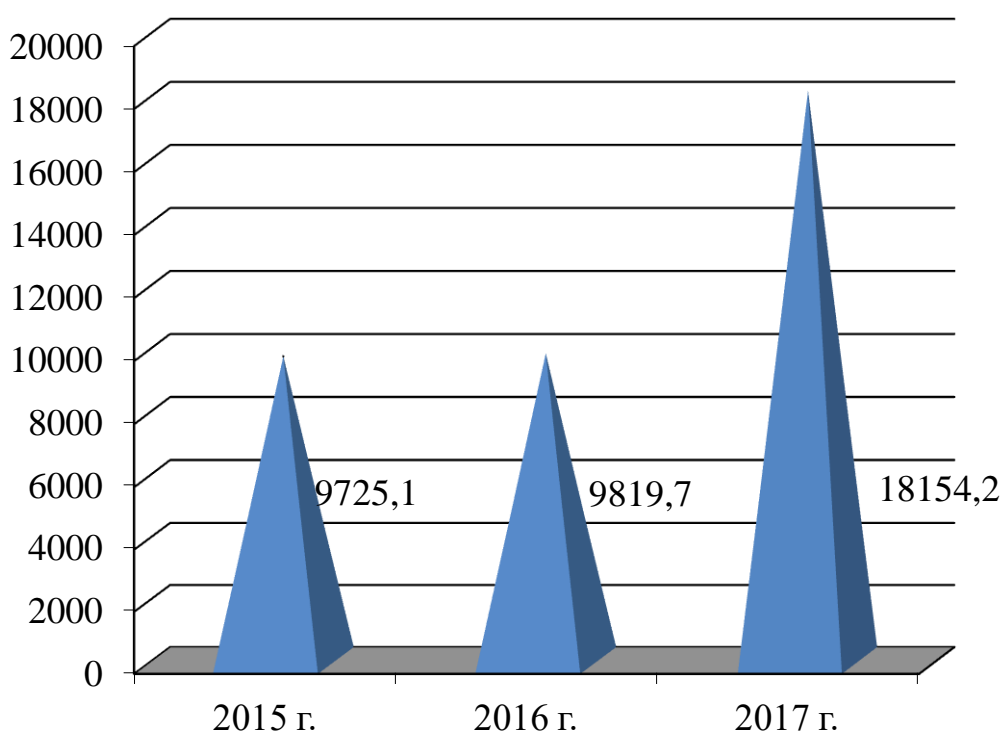


Рисунок 10 – Динамика объема реализации товаров на предприятии «Моя Маленькая Индия» за 2015-2017 годы, тыс.руб.

Рассмотрим объем продаж по категориям покупателей в таблице 11.

Таблица 11 – Объем продаж на предприятии «Моя Маленькая Индия» по категориям покупателей

Категория покупателей	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Физические лица, тыс.руб.	7710	7812,3	14567,8
Юридические лица, тыс.руб.	2015,1	2007,4	3586,4
Итого, тыс.руб.	9725,1	9819,7	18154,2

Как видно из таблицы 11, наибольшая доля продаж приходится на первую категорию покупателей (физические лица), причем за анализируемый период наблюдается динамика ее роста (по сравнению с прошлым периодом).

В качестве розничных покупателей товаров предприятия «Моя Маленькая Индия» выступает население города и близлежащих населенных пунктов, осуществляющее закупки для личного потребления.

Рассмотрим методы розничной продажи товаров, которые применяются на предприятии «Моя Маленькая Индия». Результаты представлены в виде таблицы 12 и рисунка 11.

Таблица 12 – Методы продажи товаров на предприятия «Моя Маленькая Индия»

Методы продажи	Содержание процесса продажи	Объем товаров, %
Через прилавок	При этом методе продавец обязан: встретить покупателя и выявить его намерения предложить и показать товары помочь в выборе товаров и консультации	22
Индивидуальное обслуживание	Продавец обслуживает каждого конкретного покупателя и помогает ему в выборе покупки, консультирует в вопросах пользования товаром, упаковывает и отпускает товар.	41
Самообслуживание	Покупатели самостоятельно осматривают, отбирают и доставляют отобранные товары к единому узлу расчета	37

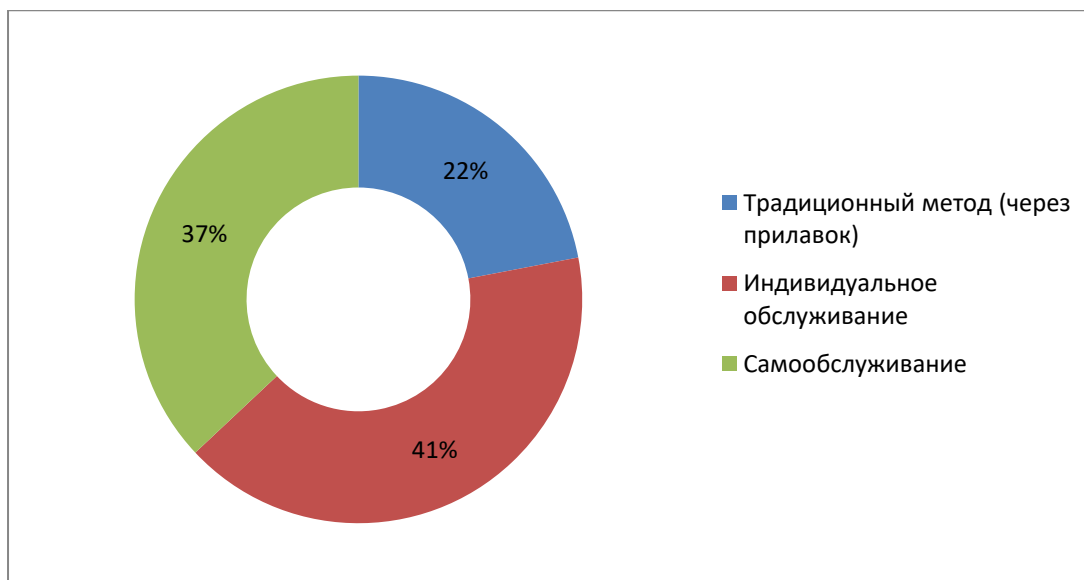


Рисунок 11 – Методы продаж среди покупателей предприятия «Моя Маленькая Индия»

Из таблицы 12 можно сделать вывод, что наибольшие объемы реализации товаров осуществляется методами продажи индивидуальное обслуживание (41%) и самообслуживанием (37%), так же видно, что слабо развит метод продажи – через прилавок(22%).

Сбытовая система на торговом предприятии представляет собой совокупность субъектов с соответствующими функциональными обязанностями и полномочиями и определенными организационно-правовыми взаимоотношениями в процессе сбытовой деятельности. Для осуществления сбытовой деятельности на торговом предприятии выделяют косвенный метод сбыта. Канал сбыта товаров используемый на предприятии – одноуровневый и двухуровневый. Анализ каналов продаж представлен в таблице 13.

Таблица 13 – Анализ каналов продаж в 2018 году

Канал сбыта	Описание	Доля закупок, %
Одноуровневый	производитель – розничный торговец – потребитель	10
Двухуровневый	производитель – оптовый торговец – розничный торговец – потребитель	90

В обоих каналах сбыта, предприятие выступает розничным торговцем. В 90 % сбыта используется двухуровневый канал продаж.

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

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

Сегментирование рынка является ключом к успеху в маркетинговой деятельности, поскольку оно позволяет фирме удовлетворить нужды потребителей более эффективно, и обеспечить рост объема продаж и прибыли. Сегменты рынка постоянно изменяются и предлагают возможности для инноваций и творческого подхода сотрудников компании. Выбор целевых сегментов дает фирме отличительное преимущество. Сегментация потребителей предприятия «Моя Маленькая Индия» представлена на рисунке 12.

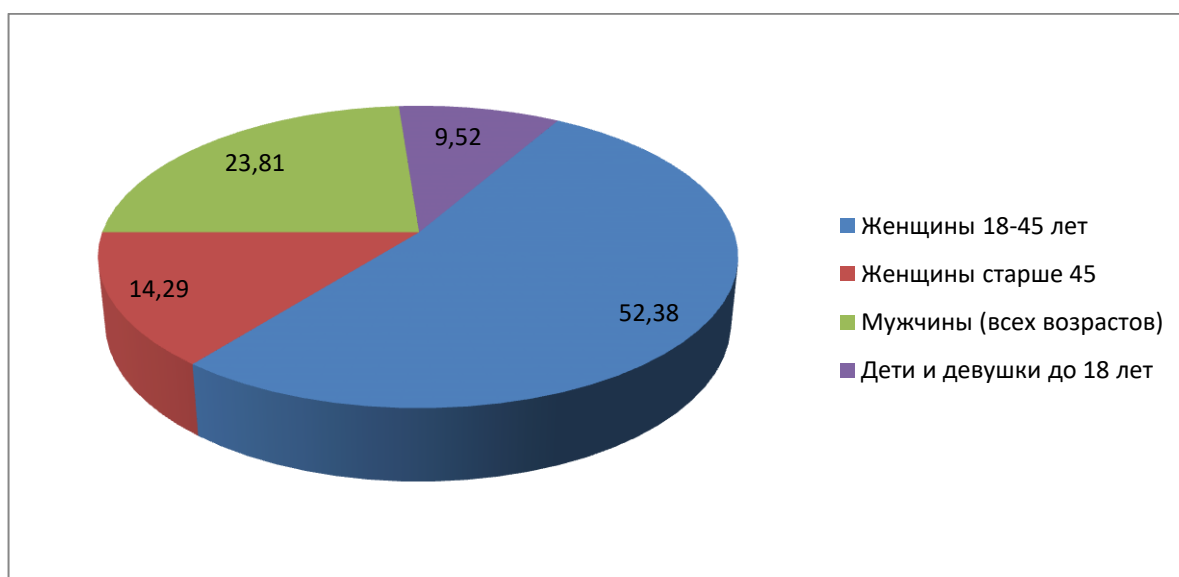


Рисунок 12 - Сегментация потребителей «Моя Маленькая Индия» по возрасту



Как видно на рисунке 12, продукцию торгового предприятия – «Моя маленькая Индия (ИП Смолин В.А.)» предпочитают приобретать женщины в возрасте от 18 до 45 лет. Для того чтобы привлечь внимание остальных клиентов организуются распродажи перед новым поступлением товаров, постоянным клиентам выдаются дисконтные карты, различные акции в форме две по цене одной и т.д.

Таблица 14 - SWOT анализ предприятия ИП Смолин

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
<p>S1 Удобство месторасположения магазина для целевого покупателя</p> <p>S2 Знание торговой марки магазина и доверие к нему</p> <p>S3 Высокое качество продуктов</p>	<p>W1 Мало заметная и непривлекательная вывеска</p> <p>W2 Неудобство перемещения по магазину (расположение витрин)</p> <p>W3 Отсутствие возможности заказов через интернет</p> <p>W4 Отсутствие мерчендайзинга (затруднение навигации среди ассортимента в магазине)</p> <p>W5 Узкий ассортимент</p>
Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
<p>O1 увеличение количества торговых точек, открытие филиалов в других городах и регионах</p> <p>O2 увеличение посещаемости</p> <p>O3 выход на интернет-аудиторию (как один из способов привлечения новых покупателей)</p> <p>O4 расширение ассортиментных групп</p>	<p>T1 Изменение предпочтений потребителей, изменение моды, появление новых интересов (как следствие новых требований к ассортименту магазина)</p> <p>T2 Снижение дохода у целевой аудитории, как следствие экономического спада или нестабильности в экономике</p> <p>T3 Увеличение затрат на арендную плату и в большем размере, чем потенциальный рост продаж</p> <p>T4 Изменение правового и налогового регулирования отрасли</p>

#### 2.4 Анализ конкурентной среды предприятия

Магазин «Маленькая Индия», находится в центре города, кроме того, находится в центре транспортной развязки, поэтому занимает лидирующую позицию среди других торговых центров нашего города по проходимости покупателей и по товарообороту. Зона в радиусе одного километра занята только

жилыми домами, поэтому проходимость торгового магазина высока. В этом районе приблизительно проживают от 4500-5000 человек. Из них приблизительно 60% - потенциальные покупатели.

Изучив рынок предметов восточной культуры, а именно: ароматических благовоний, косметики, бижутерии, ламп и свечей, украшений из натуральных и искусственных камней и других вещей восточной тематики мы убедились в отсутствии большого количества крупных конкурентов.

Главный конкурент – магазина, расположенного по адресу ул. Свободы, 66 - это магазин «Гаятри», который также реализует продукцию восточной тематики. Ассортимент товарных групп в нем гораздо меньше, чем в магазине «Моя Маленькая Индия».

Прямым конкурентом магазина по адресу Кирова 165а является предприятие Гаятри, оно имеет 4 торговые точки по городу. У магазина Моя Маленькая Индия конкуренты представлены более широко. Это все лавки и магазинчики этой пешеходной части улицы Кирова, но у них очень узкий и специализированный ассортимент.

Однако конкурентным отличием магазина «Моя маленькая Индия» является светлый торговый зал с современным восточным дизайном, умеренные цены, а также более богатый ассортимент ароматических благовоний, косметики, бижутерии, свечей и ламп, а также украшений из натуральных камней восточной индийской тематики.

Кроме того, магазины «Моя маленькая Индия» опережают конкурентов по следующим критериям:

- 1) достаточно низкий уровень цен (таблица 15);
- 2) большой выбор предлагаемой продукции;
- 3) грамотное консультирование при выборе того или иного товара;
- 4) довольно высокий уровень предоставляемых услуг;
- 5) магазины находятся в центре города, на крупных пешеходных и транспортных развязках.

Таблица 15 – Анализ цен в магазине «Моя Маленькая Индия» в сравнении с основными конкурентами

Наименование товаров	Цена в магазине «Моя Маленькая Индия», руб.	Цена в магазине «Гаятри», руб.	Цена в магазине «Лавка волшебника», руб.
Красная обережная нить	50	120	100
Поющая чаша малая	700	1300	1100
Статуэтка кошка деревянная 100 см	1200	отсутствует	1400
Ароматические палочки НЕМ	45	55	55
Тибетские ароматические палочки	100	150	отсутствует

Магазины «Моя маленькая Индия» имеют 2 основных конкурентов – Гаятри и Лавка волшебника. Ряд торговых предприятий, которые реализуют аналогичную продукцию, находится в центральной зоне Челябинска. Рассмотрим характеристику магазина «Моя Маленькая Индия» и его конкурентов в таблице 16.

Таблица 16 – Характеристика розничных магазинов индийских товаров г. Челябинска

	Адрес, время работы	Характеристика деятельности, метод продвижения товаров
Моя Маленькая Индия	1. ул. Свободы 66 (ост. Детский мир) Время работы: пн-вс 10:00-20:00 2. ул. Кирова 167 (Арбат) Время работы: пн-вс 10:00-21:00	Обувь, одежда, товары для ароматерапии, сувениры, предметы интерьера, косметика, бады, бижутерия, подарочная упаковка, парфюмерия, амулеты
Гаятри	1. пр. Ленина, 29 (ост. Центр. рынок) 2. пр. Ленина, 72 (ост. Гражданпроект) 3. ул. Бр. Кашириных, 110 4. ул. Молодогвардейцев, 60 (ост. Педагогический колледж) Время работы: пн-вс 10:00-19:00	Обувь и летняя одежда, Товары для йоги, средства по уходу за лицом, телом, волосами, ароматические палочки, амулеты и обереги, муз.инструменты, Индийские специи, пряности
Лавка волшебника	Вход с ул. Энтузиастов., проспект Ленина 77, Челябинск, Россия Время работы: пн-пт 10:00–19:00; сб,вс 10:00–18:00	Книги, муз.инструменты, амулеты обереги

Компания Гаятри имеет персональный сайт, 5 розничных торговых точек с 2010 года. В их ассортименте так же, как и в магазине «Моя Маленькая Индия» имеются продовольственные товары, но очень низкая глубина и ширина товарных групп, а именно косметики, статуэток, одежды. Практически отсутствует бижутерия и установлены высокие цены на товары.

Магазин «Лавка волшебника» имеет персональный сайт. В ассортименте магазина широкий выбор книг и музыкальных инструментов, а вот выбор косметики, статуэток и одежды очень маленький. В магазине практически отсутствует бижутерия и высокий уровень цен на все товары.

Было проведено исследование по конкурентным преимуществам каждого магазина, в роли экспертов выступили директор предприятия, управляющий и товаровед. Так же путем экспертного исследования были выявлены критерии для определения конкурентоспособности предприятия. По результатам исследования, было выявлено, насколько выделенные критерии сравнения конкуренции важны для экспертов. Весомость конкурентных преимуществ предприятия представлена в таблице 17.

Таблица 17 – Весомость параметров экспертов

№	Конкурентные преимущества	Весомость параметра			Весомость показателей (a <sub>i</sub> )
		Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	
1	Качество товаров и услуг	5	5	4	0,139
2	Уровень цен	5	2	5	0,118
3	Ассортимент	5	5	3	0,130
4	Время работы	3	5	4	0,119
5	Наличие филиалов	4	5	5	0,139
6	Организация рекламы	2	5	4	0,109
7	Обслуживание покупателей	5	4	5	0,139
8	Акции и скидки	4	2	5	0,108
		33	33	35	

Далее экспертами было проведено исследование по критериям конкурентных преимуществ по каждому из сравниваемых магазинов. Баллы для оценки конкурентоспособности продукции представлены в таблицах 18 - 20.

Таблица 18 – Оценка экспертов по конкурентным преимуществам торгового предприятия «Моя Маленькая Индия»

№	Моя маленькая Индия Конкурентные преимущества	Оценка Эксперта			b <sub>i</sub>
		Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	
1	Качество товаров и услуг	4	5	5	4,67
2	Уровень цен	5	5	5	5,00
3	Ассортимент	5	5	5	5,00
4	Время работы	5	5	5	5,00
5	Наличие филиалов	4	4	5	4,33
6	Организация рекламы	3	2	4	3
7	Обслуживание покупателей	5	5	4	4,67
8	Акции и скидки	5	5	4	4,67
		38	39	37	

Таблица 19 – Оценка экспертов по конкурентным преимуществам торгового предприятия «Гаятри»

№	Гаятри Конкурентные преимущества	Оценка Эксперта			b <sub>i</sub>
		Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	
1	Качество товаров и услуг	2	3	4	3,00
2	Уровень цен	3	4	4	3,67
3	Ассортимент	3	4	3	3,33
4	Время работы	4	4	4	4,00
5	Наличие филиалов	5	5	4	4,67
6	Организация рекламы	4	4	2	3,33
7	Обслуживание покупателей	4	4	2	3,33
8	Акции и скидки	4	4	3	3,67
		29	32	26	

Таблица 20 – Оценка экспертов по конкурентным преимуществам торгового предприятия «Лавка волшебника»

№	Лавка волшебника Конкурентные преимущества	Оценка Эксперта			b <sub>i</sub>
		Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	
1	Качество товаров и услуг	4	5	5	4,67
2	Уровень цен	4	4	4	4,00
3	Ассортимент	3	3	3	3,00
4	Время работы	3	3	3	3,00
5	Наличие филиалов	3	3	2	2,67
6	Организация рекламы	3	3	2	2,67
7	Обслуживание покупателей	4	4	4	4,00
8	Акции и скидки	2	2	2	2,00
		26	27	25	

Из составленных выше таблиц был сделан расчет конкурентоспособности, который представлен в таблице 21.

Таблица 21 - Расчет конкурентоспособности по методу сравнительной оценки по конкурентным преимуществам

№	Конкурентные преимущества	Весомость показателей a <sub>i</sub>	Моя Маленькая Индия		Гаятри		Лавка волшебника	
			b <sub>i</sub>	ab <sub>i</sub>	b <sub>i</sub>	ab <sub>i</sub>	b <sub>i</sub>	ab <sub>i</sub>
1	Качество товаров и услуг	0,139	4,67	0,649	3,00	0,417	4,67	0,649
2	Уровень цен	0,118	5,00	0,590	3,67	0,433	4,00	0,472
3	Ассортимент	0,129	5,00	0,645	3,33	0,430	3,00	0,387
4	Время работы	0,119	5,00	0,595	4,00	0,476	3,00	0,357
5	Наличие филиалов	0,139	4,33	0,602	4,67	0,649	2,67	0,371
6	Организация рекламы	0,109	3	0,327	3,33	0,363	2,67	0,291
7	Обслуживание покупателей	0,139	4,67	0,649	3,33	0,463	4,00	0,556
8	Акции и скидки	0,108	4,67	0,504	3,67	0,396	2,00	0,216
9	Конкурентоспособность	1,000		0,57		0,453		0,412

Конкурентоспособность предприятия оценивается по формуле:

$$K_i = b_i \times a_i, \quad (9)$$

где  $K$  – интегральный показатель конкурентоспособности предприятия;

$b_i$  – средняя балльная оценка по каждому фактору конкурентоспособности предприятия;

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

Рассматривая таблицу 17, можно сказать, что по мнениям экспертов предприятие Моя Маленькая Индия лидирует по многим показателям, особенно по уровню цен. Предприятие поддерживает низкий уровень цен в своем сегменте.

Магазин Моя Маленькая Индия лидирует с отрывом от Гаятри на 0,117.

Сильными сторонами магазина являются качество и уровень цен предлагаемых товаров, обслуживание покупателей, а так же наличие акций и скидок.

Слабыми сторонами предприятия в отношении конкурентов являются организация рекламы, местонахождение магазина и наличие всего 2 филиалов, в отличии от предприятия Гаятри, которое имеет 4 филиала по городу .

## Выводы по разделу два

Торговое предприятие «Моя Маленькая Индия» занимается продажей товаров из Индии и имеет линейную структуру управления. При сегментировании рынка выявлено, что основными потребителями являются женщины в возрасте 18-45 лет. Выручка от продажи в 2017 году составляет 18154,2 тыс.руб., что значительно больше, чем в 2016 году (9819,7 тыс.руб). Рентабельность продаж в 2017 году по сравнению с 2016 годом выросла с 15,58 % до 19,93%. Прослеживается положительная динамика реализации товаров на предприятии.

Основными конкурентами являются предприятия «Гаятри» и «Лавка волшебника». По анализу конкурентоспособности выявлено, что предприятие достаточно конкурентоспособно.

Сильными сторонами магазина являются качество и уровень цен предлагаемых товаров, обслуживание покупателей, а так же наличие акций и скидок.

Слабыми сторонами предприятия в отношении конкурентов являются организация рекламы, местонахождение магазина и наличие всего 2 филиалов, в отличии от предприятия Гаятри, которое имеет 4 филиала по городу, а так же малозаметная и непривлекательная вывеска, неудобство перемещения по магазину, отсутствие возможности заказов через интернет, узкий ассортимент.



### 3 МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

#### 3.1 Разработка предложений по повышению эффективности коммерческой деятельности

Основная цель разработки и реализации мероприятий по совершенствованию организации сбыта и продвижения товаров предприятия «Моя Маленькая Индия» является повышение интереса потребителя к товару, следовательно, стимулирование сбыта, направленное на конечного покупателя.

По результатам анализа коммерческой деятельности предприятия во второй главе, можно сделать выводы, что организация коммерческой деятельности предприятия «Моя Маленькая Индия» достаточно стабильна, но при этом есть направления коммерческой деятельности, которые возможно усовершенствовать, что увеличит эффективность работы и повлияет на финансовые результаты.

В целях совершенствования системы организации сбыта товаров на предприятии «Моя Маленькая Индия» предлагается разработать ряд рекомендаций и выявить наиболее приоритетные для данного предприятия.

1) Так как предприятие «Моя Маленькая Индия» не имеет сайта, то необходимо его создание и продвижение в сети Интернет;

2) Предприятию «Моя Маленькая Индия» следует лучше изучать своих конкурентов, их стратегию, политику цен, систему распределения и сбыта, ассортимент товаров и многое другое;

3) Относительно методов сбыта товаров можно порекомендовать организации использовать смешанные каналы товародвижения. Например, можно использовать продажу через выставки.

4) В связи с тем, что имеющаяся вывеска в магазине по адресу Кирова 167 не заметная, требуется ее замена;

5) Продвижение магазинов в соц. сетях, организация рекламы;

б) Необходимо постоянно контролировать ассортимент продаваемых товаров с точки зрения их спроса, и формировать повышенный уровень запасов на те товары, которые пользуются наиболее активным спросом, учитывать сезонность спроса на некоторые виды товаров, при необходимости создавать резервные запасы. А так же возможно расширение ассортиментной группы «одежда и текстиль»;

7) Для достижения эффективности торгового обслуживания предприятия «Моя Маленькая Индия» необходимо постоянно изучать покупательский спрос, что поможет правильно и качественно организовать торговое обслуживание покупателей.

8) При работе с поставщиками необходимо изучить потребности покупателей на различные товары, различных поставщиков, так как если магазин будет ориентироваться только на одного поставщика, то спрос покупателей останется неудовлетворенным. Поэтому необходимо заключить договора поставки с различными производителями по одной и той же товарной группе. А так же найти возможность снизить себестоимость товаров за счет предоставления скидки поставщиками;

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

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

11) В связи с тем, что неудобно расположены витрины в торговом зале, возможна перепланировка помещения, размещения витрин и выкладки товаров.

Каждое предприятие должно стремиться к созданию своего неповторимого облика. Этого можно достичь за счет оформления фасада здания. Кроме того успеху в работе будет способствовать и применение элементов создающих фирменный стиль.

Фирменный стиль предполагает единый подход в оформлении предприятия, использовании определенных цветовых сочетаний и образов для рекламных материалов деловых бумаг. Он формируется применением товарного знака фирменных цветов, фирменного комплекта шрифтов (логотипов) фирменного лозунга (слогана) рекламного персонажа.

В процессе разработки фирменного стиля предприятия следует учитывать, что его оформление не только создает комфортные условия труда работников, но и позволяет создать благоприятную среду для клиентов. Поэтому основная задача рекламно-информационного оформления предприятия состоит в том, чтобы помочь работникам не просто обслужить клиента, но и вызвать положительные эмоции от обращения покупателя в магазин.

По всему миру постоянно растет аудитория посетителей интернет-ресурсов, это так же не может оставаться без внимания, поэтому сейчас многие компании стремятся тем или иным образом оформить свое присутствие в Интернет.

Представим наиболее приоритетные мероприятия в виде таблицы 22.

Таблица 22 – Основные пути решения выявленных проблем

Проблемы	Пути решения
Отсутствие использования web-ресурса	Создание сайта
Малопривлекательная и незаметная вывеска	Замена вывески
Неэффективное использование рекламы, отсутствие продвижения магазина в соц. сетях	Продвижение магазинов в соц. сетях, организация рекламы
Узкий ассортимент	Расширение ассортимента
Неудобство перемещения по магазину	Перепланировка магазина и применение основ мерчендайзинга

Рассмотрим более подробно каждое мероприятие:

1. Создание web-ресурса компании «Моя Маленькая Индия» и продвижение его в сети Интернет.

Для торгового предприятия «Моя Маленькая Индия» предлагается создать сайт, на котором будет размещена вся необходимая информация о предприятии, реклама продаваемой продукции, товары компании, а так же справочная

информация и контактные данные. При грамотном управлении и продвижении данный сайт позволит предприятию выйти на новые рынки сбыта продукции, привлечь новых клиентов.

В 2018 г. организация планирует использовать для стимулирования сбыта товаров рекламу в Интернет, поэтому также является целесообразным разработать сайт, что позволит предприятию «Моя Маленькая Индия» в кратчайшие сроки доводить до клиентов всю необходимую информацию, а также, с использованием специальных программных средств проводить маркетинговые исследования в реальном масштабе времени. Преимущества web-сервера заключаются в том, что он работает круглосуточно, без праздников и выходных, причем реализация работы в таком режиме потребует минимальных расходов на автоматизацию и принесет немалые выгоды.

Информация, представленная на web-странице, должна удовлетворять следующим критериям:

- соответствие целям создания web-сайта;
- должны учитываться особенности целевого сегмента потребителей;
- уникальность сайта, чтобы привлечь внимание посетителей;
- отсутствие большого количества рекламы, навязчивости;
- оперативное обновление информации.

Для поддержания интереса к Web-странице ее необходимо постоянно обновлять и модернизировать. Можно установить, как часто будут обновляться данные. Web-страницы, информация на которых обновляется раз в месяц, могут рассчитывать на повторные посещения пользователей только через несколько месяцев. Если же новые сведения появляются каждый день, то повторные визиты будут происходить раз в несколько дней. - должна быть объективной и достоверной. Посетители, которые обнаружат ошибочную или неточную информацию, вряд ли захотят повторно обратиться к этой странице.

Рассчитаем затраты на создание web-ресурса «Моя Маленькая Индия».

Требуется разработка корпоративного веб-сайта предприятия с уникальным дизайном. Стоимость затрат на разработку будет составлять 65500 рублей. В эту стоимость входит работа всех специалистов по созданию сайта, что представлено в таблице 23.

Таблица 23 – Расходы на создание web-ресурса

Услуги	Стоимость услуг, руб.
Аренда сервера на год	12000
Программный продукт 1С:Битрикс (back-интерфейс)	5400
Программный продукт - сайт витрина-адаптивная (front-интерфейс)	10000
Настройка и наполнение сайта	20000
Настройка рекламных компаний (Яндекс, Google)	10000
Разработка логотипа	5000
Итого	62400

Далее, чтобы сайт функционировал и стал инструментом коммерческой деятельности, выступая электронным посредником между клиентом-потребителем и товаром, необходимо его продвижение с помощью Интернет-рекламы.

Для решения этой задачи целесообразно использовать, так называемую, медийную рекламу, т.е. размещение текстовых и графических рекламных материалов с гиперссылкой на собственный сайт на прочих сайтах, которые являются рекламными площадками. Медийная реклама по некоторым признакам схожа с рекламой в печатных СМИ и несет в себе те же задачи.

Однако она позволяет создать анимированные изображения, что способствует значительному увеличению интереса со стороны потенциальных потребителей.

Зачастую, медийная реклама выполнена в форме баннерной рекламы, являющейся самым популярным и эффективным способом наращивания посещаемости сайта компании.

Также большой эффект обеспечит контекстная реклама— это показ текстовых рекламных блоков и баннеров компании рядом с результатами поиска на сайтах Google, Yandex и пр. Показ тех или иных рекламных сообщений зависит от

ключевых слов, прописанных в поисковом запросе пользователем. Эти блоки привязаны к определенным ключевым словам и словосочетаниям, прописанными рекламодателем.

Самая крупная Российская сеть контекстной рекламы является площадка Яндекс.Директ – это 60-70% клиентов из всей контекстной рекламы в России. Поэтому целесообразно создать рекламную компанию для предприятия «Моя маленькая Индия» на данной площадке, прописать ключевые слова для поиска, определить стоимость ставок за клики или за показы и запустить рекламу в работу. Как показано в таблице 22, на продвижение сайта затраты будут составлять 10000 рублей.

Продвижение созданного веб-сайта: оптимизация сайта под поисковые системы, размещение пресс-релизов, баннеров, новостей, информации на тематических ресурсах необходимо для привлечения целевой аудитории и увеличения количества внешних ссылок.

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

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

$\text{Затраты} = 10000 \text{руб.} \times 12 \text{ месяцев} = 120000 \text{ рублей.}$

Рассчитаем итоговые затраты на создание и развитие web-ресурса:

$62400 \text{ руб.} + 120000 \text{ руб.} = 182400 \text{ рублей.}$

Пользователям сайта, которые на нем зарегистрируются, будут предоставляться информация о специальных предложениях, акциях, а так же будут даваться скидка 10% при первом заказе. Зарегистрированные пользователи также смогут принять участие в обсуждении интересных вопросов на форуме сайта. Таким образом, будет собрана пополняемая база контактов профильных организаций.

По списку зарегистрированных пользователей, относящихся к потенциальным потребителям, будет производиться рассылка, а они в свою очередь смогут заполнять онлайн формы (анкеты), что позволит предприятию «Моя Маленькая Индия» учитывать и оперативно реагировать на изменение спроса на товары, потребностей потребителей, и в целом это будет способствовать повышению лояльности покупателей.

Эффективность от предложенного мероприятия в первый год составит прирост 7% к выручке.

## 2. Замена вывески в магазине по адресу Кирова 167.

На данный момент вывеска не привлекательная и малозаметная. Потенциальные покупатели, проходя мимо магазина, не замечают его. В связи с этим планируется замена вывески на светодиодное табло (Полноцвет, все цвета в одном изделии. RGB/SMD/6000, Шаг пикселя 10мм. "Quiangli"). На нем можно размещать любые картинки, надписи, бегущие строки, специальные предложения. Высота вывески 69 см., длина 293 см. Планируется заказать вывеску в компании «Фаворит Медиа». Стоимость вывески составит 79830 рублей вместе с установкой.

## 3. Продвижение магазинов в соц. сетях, организация рекламы

Необходимым условием эффективного управления коммерческой деятельностью на предприятии «Моя Маленькая Индия» является разработка и реализация активной рекламной кампании. Но так как продукция предприятия не носит массовый характер и рассчитана на определенную целевую категорию потребительского рынка, то рекламную деятельность необходимо развивать такими способами как: печатание статей в специализированных журналах, цветные буклеты для «потенциальных клиентов», так же рекламная деятельность через Интернет, а при выходе на нового покупателя – использование технологии «личных продаж», рекламных скидок, разнообразных акций, гибких систем оплаты и т.д. План рекламной кампании представлен в таблице 24.

Таблица 24 – Предлагаемый план рекламной кампании для предприятия «Моя Маленькая Индия»

Место для рекламы	Вид рекламной продукции	Количество показов	Стоимость, тыс.руб.
Радио	Рекламное объявление (11 секунд)	7 дней подряд по 5 раз в день, август 2018 г.	14000
Телеканал СТС	Рекламный блок (9 секунд)	2 раза в год, 7 дней подряд по 2 раза в день, сентябрь 2018г., март 2019г.	60000
Участие в индийской выставке	Рекламный стенд	1 неделя, июль 2018г., 1 неделя январь 2019г.	5000
Лайт-постер на Арбате	Наружная реклама	Октябрь, ноябрь, декабрь	22500
Йогу-студия	Рекламный плакат	Июль-сентябрь, Декабрь-январь	2500
Улица	Рекламные буклеты	Июль 2017г, февраль 2018г, по 7 дней подряд	8400
Итого:			109900

Необходимо наладить продвижение предприятия в соц. сетях, а именно в «Instagram» и «Вконтакте». Для этого потребуется принять в штат человека, который будет заниматься продвижением удаленно. За год затраты составят 60000 рублей.

После проведения рекламных мероприятий и продвижения в социальных сетях, ожидается рост выручки на 9%



#### 4. Расширение ассортиментной группы «одежда и текстиль».

По АВС-анализу видно, что можно расширить товарную группу одежда и текстиль и увеличить товарооборот и выручку. На данный момент эта группа содержит платки, палантины, туники и кожаные сумки. Так же пользуются спросом покрывала, скатерти, штаны шаровары, штаны алладины и юбки. Планируется закупать данный ассортимент у ИП Вычугжанина Т.В. по адресу РФ, Московская область, г. Королёв, ул. Пионерская, д.1 (Предприятие Ганг).

Перечень новинок представлен в таблице 25.

Таблица 25 – Новинки ассортиментной группы «одежда и текстиль»

Наименование	Закупочная цена	Количество расцветок
Покрывало 160*240 см.	700 руб.	18
Скатерть круглая d=190 см.	670 руб.	12
Покрывала пляжные 190*150 см.	450 руб.	10
Юбки до колена, хлопок	290 руб.	9
Юбка в пол, хлопок	450 руб.	8
Штаны шаровары	400 руб.	20
Штаны алладины	450 руб.	15

#### 5. Перепланировка размещения витрин и выкладки товаров.

Для устранения недостатков размещения и выкладки товаров в магазине необходимо воспользоваться следующими правилами:

1. От глаз до третьей пуговицы на рубашке.

Выделяют три уровня выкладки продукции:

- 1) на уровне глаз (средний стеллаж);
- 2) на уровне рук (верхний стеллаж);
- 3) на уровне ног (нижний стеллаж).

Как правило, товары, размещенные на уровне глаз потребителя, распродаются быстрее остальных. На данной высоте следует располагать наиболее выгодный ассортимент, который необходимо реализовать прежде всего.

Необходимо разработать планограмму выкладки товаров и в обязанности продавцов добавить функцию организации выкладки товаров по планограмме.

На рисунке 13 представлен действующий план магазина.

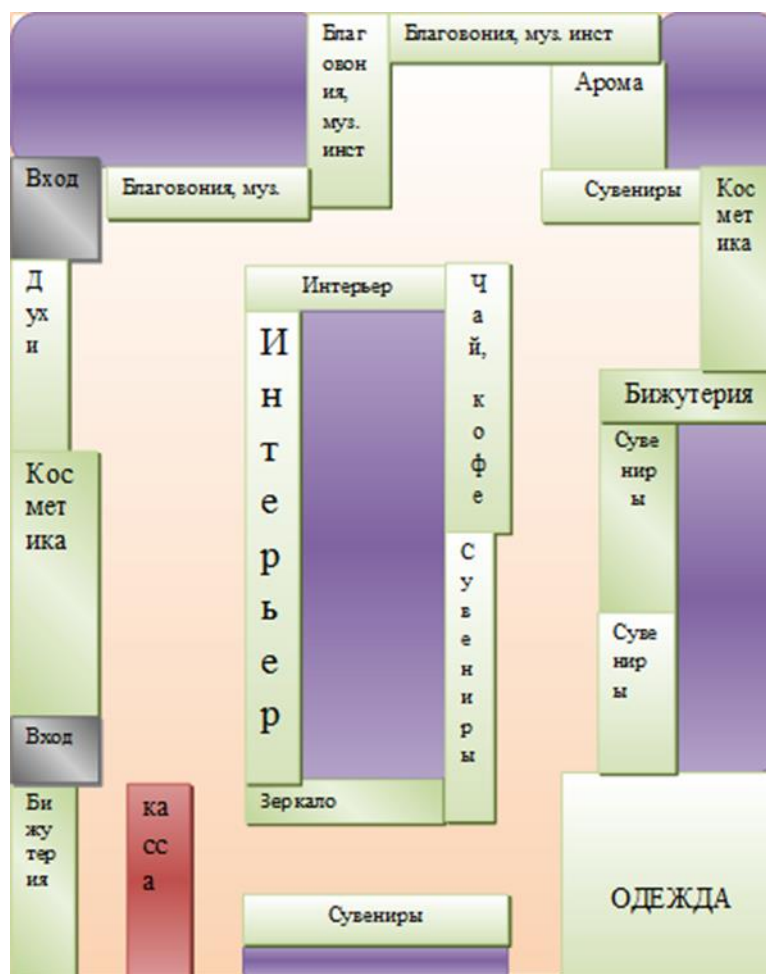


Рисунок 13 – План магазина «Моя Маленькая Индия»

В соответствии с рисунком 13, направление покупательского потока в магазине происходит по схеме:

Вход – духи, косметика, интерьер, бижутерия, сувениры, отдел одежды, сувениры, чай, кофе, бижутерия, косметика, снова сувениры, ароматерапия, благовония, музыкальные инструменты. Либо такая же схема, но уже в обратном порядке, начиная с благовоний и интерьера.

Предлагается изменить расположение стеллажей, витрин и местоположение кассы по предложенной схеме (рисунок 14).

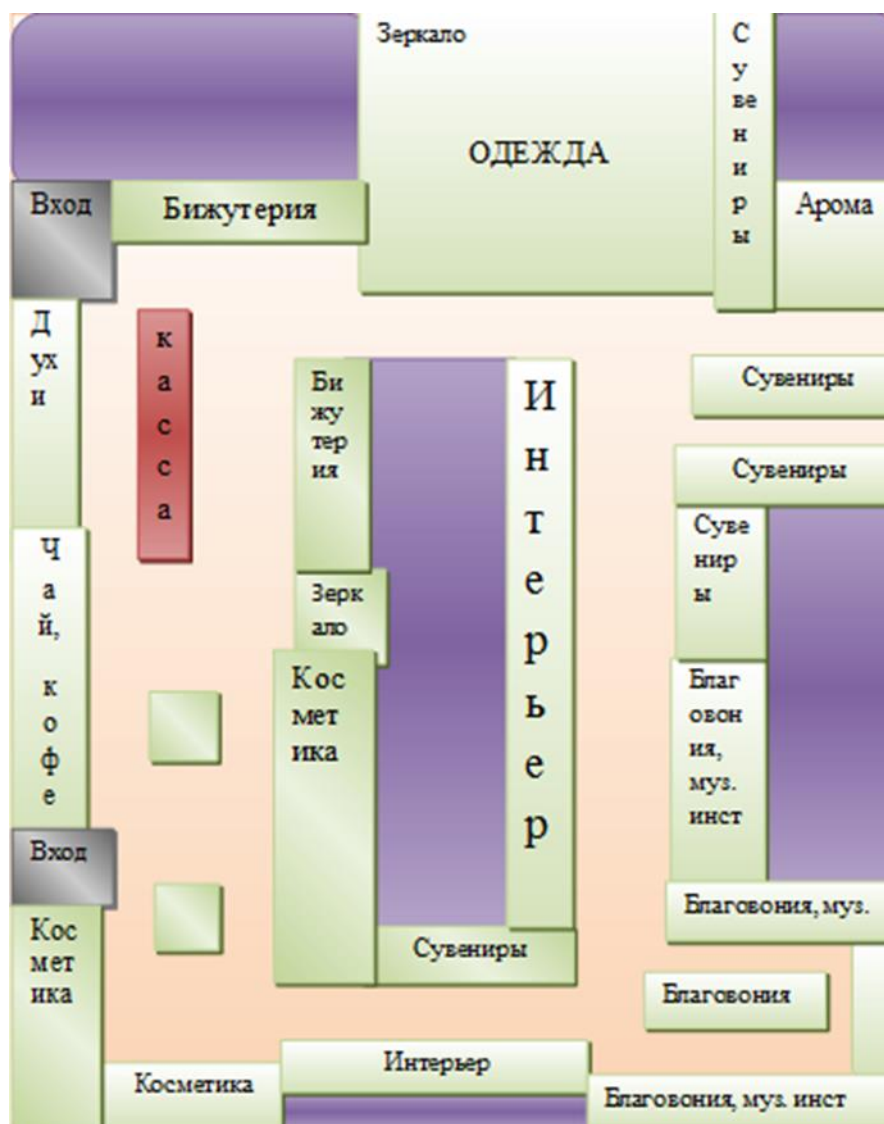


Рисунок 14 – Предлагаемый новый план магазина «Моя Маленькая Индия»

В первую очередь предлагается перенести кассу и стеллаж с духами к самому входу, что позволит двигаться покупателям исключительно по кругу и получить своевременную консультацию по духам. А так же исключить кражи дорогих духов.

Расположить отдел с одеждой и отделы с бижутерией рядом друг с другом и установить большое зеркало, что позволит покупателям подбирать украшения к

выбранной одежде. Данная перестановка позволит удобно функционировать и пользоваться сразу двумя отделами – отделом с этнической одеждой и отделом с бижутерией.

К отделу с бижутерией напротив кассы добавить дополнительно небольшое зеркало. Непосредственное расположение отделов с бижутерией перед кассой и наличие зеркала рядом позволит покупателям самостоятельно выбирать бижутерию.

Поменяв местами отдел с одеждой и кассой, переместив зеркало – освободится больше пространство, что позволит добавить дополнительный стеллаж с благовониями и заполнить только верхние и средние полки, а на нижних полках разместить предметы интерьера, поющие чаши и музыкальные инструменты.

Сувениры необходимо разбить на четыре стеллажа и разобрать сувениры по ценовой категории, видам и материалам из которых они изготовлены.

Отдел с чаем, кофе и другими напитками переместить ближе к кассе. Данная перестановка позволит покупателям быстро получить необходимую консультацию в выборе продукции от продавца. И увеличить продажи, так как чай, кофе и специи, это повседневные продукты, используемые практически всеми людьми.

Отделы с косметикой также следует переместить в одну зону и разложить по категориям и ценовой политике, что упростит выбор товара для покупателей.

Рациональное перемещение стеллажей позволит освободить пространство и разместить большой стеллаж под интерьерные товары, которые ранее были расставлены по всему пространству магазина, что затрудняло выбор для покупателей, так как они находились в разноразмерной и ниже уровня колен.

Таким образом, размещение товаров предполагает распределение ассортимента по всей площади торгового зала с учетом частоты спроса, комплексности приобретения, взаимозаменяемости, габаритов и массы, а так же специфических свойств товара.

Эта операция имеет важное тактическое значение для успеха торговли, поэтому решения по схеме размещения товаров должны приниматься директором совместно с администратором торгового зала.

Пополнение торгового зала магазина товарами должно производиться, как правило, ежедневно, до открытия магазина, либо в то время, когда в нем находится минимальное количество покупателей на протяжении рабочего дня.

На это мероприятие не потребуются финансовых затрат.

Все вышеперечисленные мероприятия при их правильной разработке и выполнении должны способствовать увеличению объема продаж предприятия «Моя Маленькая Индия», что должно способствовать повышению его уровня конкуренции и стабильной безубыточной работе предприятия.

### 3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий

Эффективность коммерческой деятельности торгового предприятия представляет собой комплексное отражение конечных результатов использования всех ресурсов деятельности за определенный промежуток времени.

Рассчитаем экономическую эффективность от реализации предложенных мероприятий.

После увеличения ассортиментной группы товарооборот повысится от данной группы практически вдвое. Товарная группа «одежда и текстиль» приносила прибыль 1775,86 тыс.руб./год. Планируемая выручка с нового ассортимента 1730,5 тыс.руб/год. Себестоимость продукции составляет 796,5 тыс.руб. Валовая прибыль = 934 тыс.руб. Чистая прибыль посчитана с помощью показателя рентабельности 19,93%. При выручке 1730, 5 тыс.руб, чистая прибыль составит 344,8 тыс. руб.

По результатам проведенных расчетов можно сделать вывод о том, что, общий предполагаемый рост общего объема продаж от проведения представленных мероприятий составит 9,53%, а экономический эффект – 344,88 тыс.руб.

Динамика объема продаж предприятия «Моя Маленькая Индия» до и после внедрения предложенных мероприятий представлена на рисунке 15.

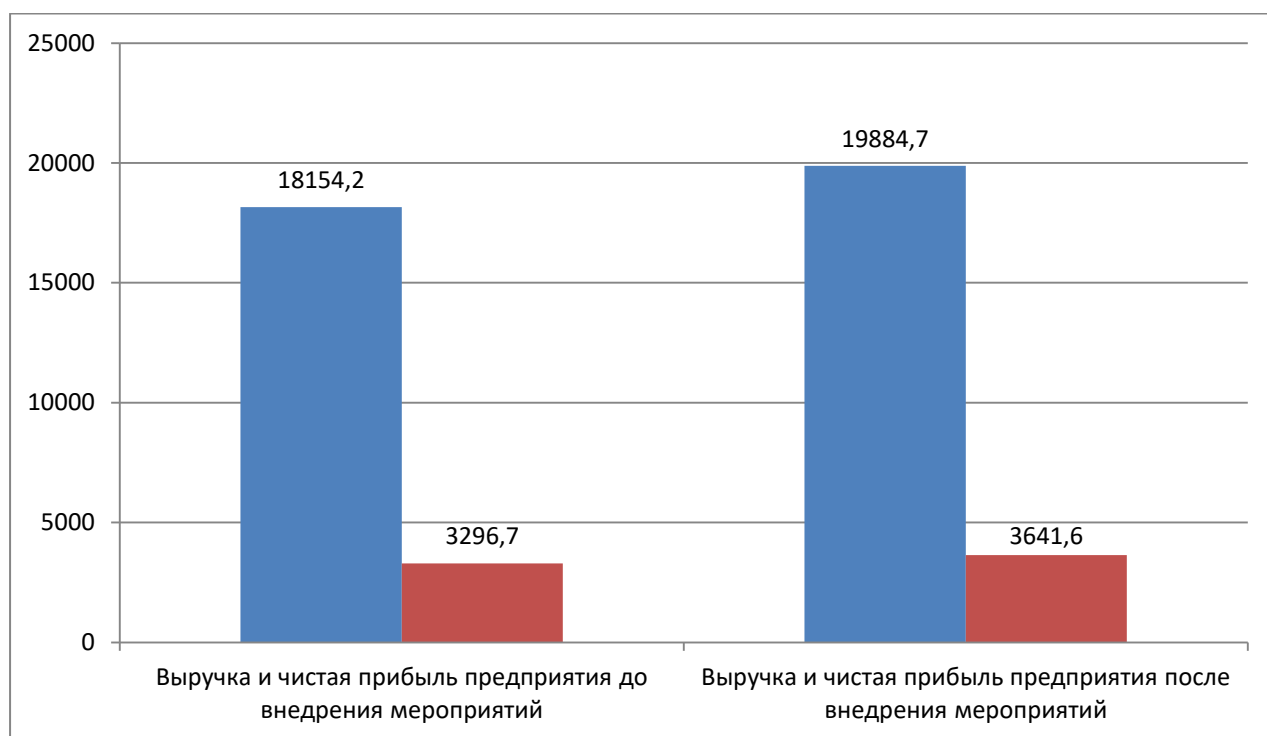


Рисунок 15 - Динамика объема продаж предприятия «Моя Маленькая Индия» до и после увеличения ассортиментной группы, тыс. руб.

На рисунке 15 видно, что после внедрения предложенных мероприятий на предприятии «Моя Маленькая Индия» объем продаж увеличится на 1730,5 тыс. руб.

Рассмотрим экономическую эффективность разработки сайта. В первый год предполагаемый рост выручки будет составлять 7%. При общей выручке 18154,2, выручка от внедрения сайта будет составлять 1270,8 тыс. руб. Чистая прибыль посчитана с помощью показателя рентабельности 19,93%. При выручке 1270,8 тыс. руб, чистая прибыль составит 253,3 тыс. руб.

Динамика роста показателей выручки и чистой прибыли представлена на рисунке 16.

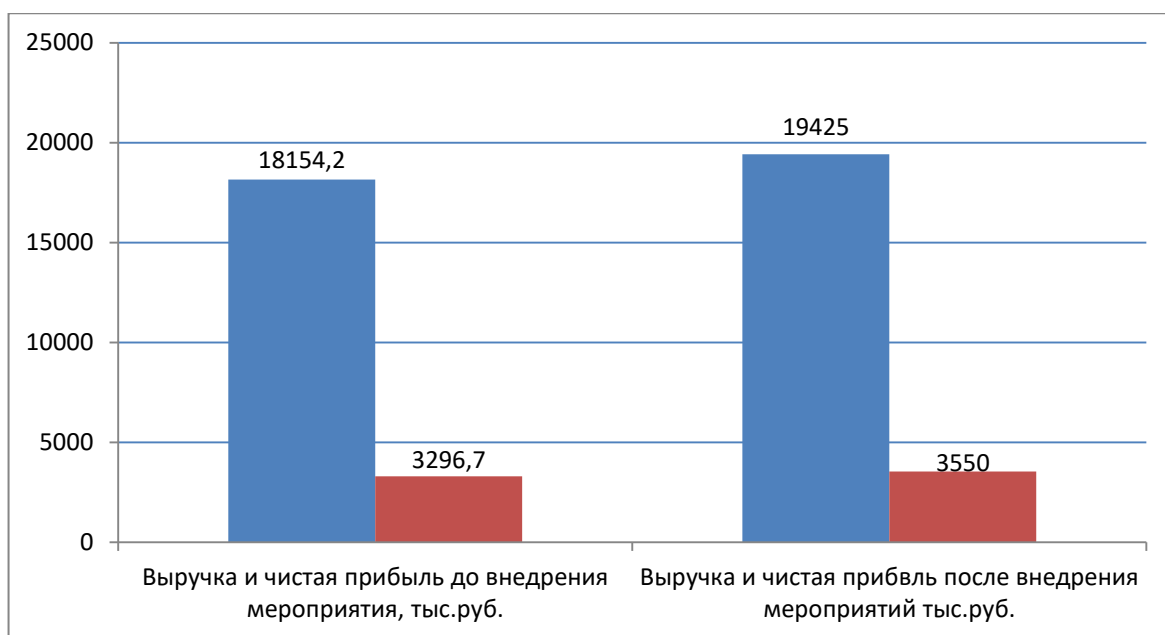


Рисунок 16- Динамика объема продаж предприятия «Моя Маленькая Индия» до и после разработки, тыс. руб.

На проведение рекламных мероприятий, представленных в таблице 24, потребуется затратить 109900 рублей. А так же на продвижение предприятие в соц.сетях затратится 60000 рублей. Эффект от данного мероприятия составит прирост к выручке 9%.

При общей выручке 18154,2, выручка после проведения рекламных мероприятий будет составлять 1633, 9 тыс. руб. Чистая прибыль посчитана с помощью показателя рентабельности 19,93%. При выручке 1633, 9 тыс. руб, чистая прибыль составит 325,6 тыс. руб.

Замена вывески добавит магазину привлекательности и будут заходить больше потенциальных клиентом, а перепланировка и применение основ мерчендайзинга поможет покупателям хорошо ориентироваться в магазине и задерживаться в нем на большее время.

Для наглядности экономического эффекта рассмотрим затраты и чистую прибыль в таблице 25.

Таблица 25- Экономический эффект от предложенных мероприятий

Мероприятие	Затраты, тыс.руб	Экономический эффект, тыс.руб.
Разработка сайта и его продвижение	182,4	253,3
Замена вывески в магазине	79,83	0
Реклама и продвижение в социальных сетях	109,9	325,6
Расширение группы товаров «Одежда и текстиль»	0	344,8
Перепланировка магазина и использование мерчендайзинга	0	0
Итого:	372,13	923,7

По результатам проведенных расчетов можно сделать вывод о том, что, общий предполагаемый рост объема продаж от проведения представленных мероприятий составит 4635,2, а экономический эффект – 923,7 руб.

Данные о росте объема продаж представлены на рисунке 17.

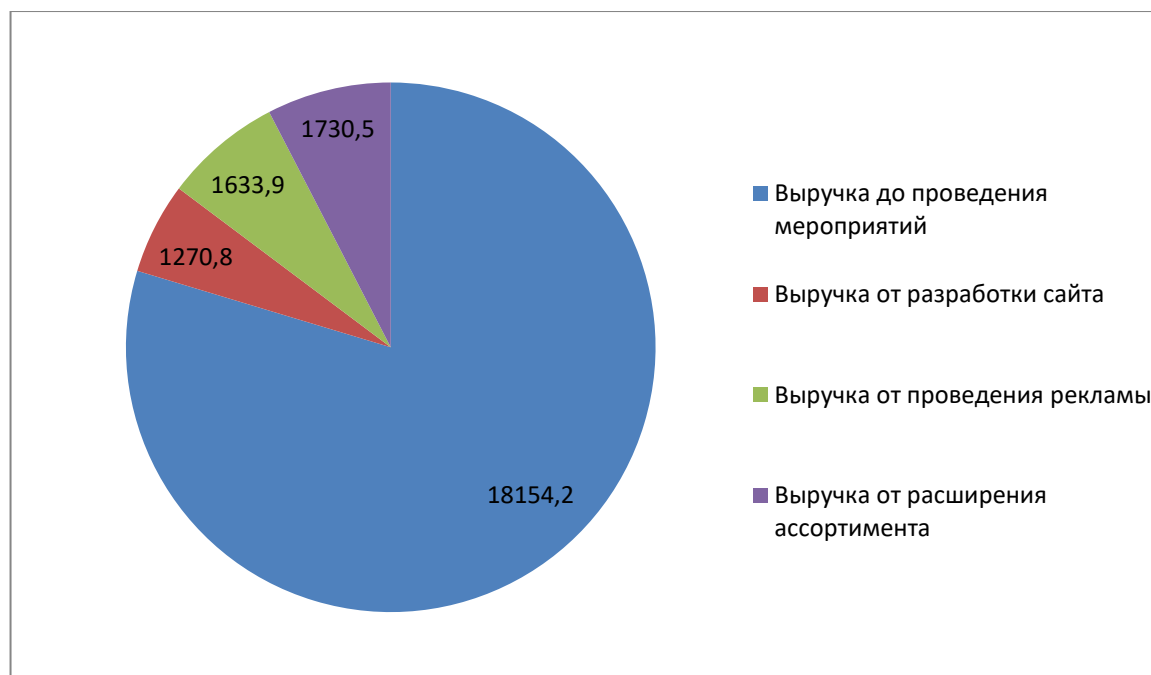


Рисунок 17 – Рост объема продаж после проведения мероприятий



### Выводы по разделу три

Предлагается разработать сайт предприятия, заменить вывеску в магазине по адресу ул. Кирова 165а и расширить ассортиментную группу «одежда и текстиль».

Эффективность коммерческой деятельности от разработки сайта составит 253,3 тыс. руб., от расширения ассортимента - 344,8 тыс., от рекламы и продвижения в соц.сетях – 325,6 тыс.руб.

Предполагаемый рост объема продаж от проведения представленных мероприятий составит 4635,2, а экономический эффект – 923,7 руб.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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

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

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

Конкурентоспособность предприятия - это важная составляющая любой организации. Она подразумевает характеристики, которые выгодно отличают предприятие от конкурента. Конкурентами считаются организации, занимающиеся схожим родом деятельности.

Показателем конкурентоспособности организации является доля предприятия на рынке: чем выше доля рынка хозяйственной единицы, тем выше ее конкурентоспособность. Доля рынка предприятия и темп роста рынка свидетельствуют об эффективности маркетинговой деятельности предприятия, которая проявляется в наличии спроса на продукцию предприятия. При увеличивающейся или неизменной доле предприятия можно говорить о том, что предприятие на рынке конкурентоспособно. Если же доля предприятия на рынке снижается, то это значит, что оно не способно конкурировать.

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

В данной выпускной квалификационной работе были рассмотрены теоретические аспекты коммерческой деятельности и конкурентоспособности

предприятия, её основные понятия. Также были изучены основные методы оценки конкурентоспособности.

На примере предприятия «Моя Маленькая Индия» был проведен анализ конкурентоспособности, который в дальнейшем помог проанализировать коммерческую деятельность «Моя Маленькая Индия».

Во второй главе была рассмотрена деятельность предприятия «Моя Маленькая Индия», организационная структура предприятия, также был проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности, который показал, что финансовое состояние компании устойчивое, компания является рентабельной и ликвидной. В 2017 году по сравнению с 2016 годом произошел прирост объема реализации товаров на 8334,5 тыс. руб. Главный принцип работы предприятия «Моя Маленькая Индия» – индивидуальный подход к каждому клиенту, гибкая система скидок, быстрое и качественное обслуживание.

В 2017 году предприятия почти вдвое численность персонала, что связано с открытием второго филиала, а также в целом прослеживается положительная динамика развития организации.

К потенциально слабым сторонам компании можно отнести отсутствие четкой стратегии развития, недостаток навыков управления у руководства фирмы, не эффективное использование Интернет-ресурса, слабые навыки в области маркетинговой деятельности у сотрудников компании и т.п. Существенным недостатком в работе магазина является то, что недостаточно активно используется наружная реклама в виде плакатов, растяжек и информационных показателей.

Реализацию своих товаров предприятия «Моя Маленькая Индия» осуществляет посредством только розничной торговли. Другие методы сбыта товаров, такие как ярмарки, выездная торговля, предприятие не использует.

На сегодняшний день «Моя Маленькая Индия» активно развивает самостоятельную маркетинговую деятельность в онлайн среде через SMM.

Аккаунты «Моя Маленькая Индия» зарегистрированы в «Instagram» и «Вконтакте».

По результатам проведенных в работе расчетов можно сделать вывод о том, что, общий предполагаемый рост объема продаж от проведения представленных мероприятий составит 9,53%, экономический эффект – 1730,5 тыс. руб, прирост валовой прибыли 934 тыс. руб., а чистая прибыль составит 344,88 тыс. руб.

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

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая) от 18.12.2006 № 230-ФЗ (от 28.03.2017 № 43-ФЗ), [Электронный ресурс]//Справочно-правовая система «Консультант +».
2. Абдразаков, Р.И. Многокритериальный подход к оценке конкурентоспособности организаций / Р.И. Абдразаков // Менеджмент в России и за рубежом. - 2010. - № 2. - С. 11-15.
3. Балабанова Л.И. Коммерческая деятельность: маркетинг и логистика / Л.В. Балабанова. – Донецк: Изд-во ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2013. – 231 с.
4. Башаримова С.И. Коммерческая деятельность / С.И. Башаримова, М.В. Дасько. – Минск: Изд-во Республиканский институт профессионального образования, 2013. – 335 с.
5. Белоусов В.Л. Анализ конкурентоспособности фирмы/ В.Л.Белоусов // Маркетинг в России и за рубежом.– 2011 – №5(25) - С 25.
6. Богданов М. С. Оценка конкурентоспособности предприятия сетевой розничной торговли: теория и практика общественного развития / М.С.Богданов// М.: Изд-во Институт социологии РАН, 2012. – 354 с.
7. Бороненкова, С.А. Управленческий анализ / С.А. Бороненкова. – М.: Изд-во Финансы и статистика, 2013. – 492с.
8. Бунеева Р.И. Коммерческая деятельность: организация и управление /Р. И. Бунеева.– Ростов н/Д: Изд-во Феникс, 2012.–350с.
9. Вахрин П.И. Финансы: учебник для вузов / П.И. Вахрин, А.С. Нешиной. – М.: Изд-во ИКЦ Маркетинг, 2012. – 518 с.
10. Виноградова, С.Н. Коммерческая деятельность / С.Н. Виноградова. – Минск.: Изд-во Финансы и статистика, 2016. – 180 с.
11. Дашков, Л.П. Коммерция и технология торговых процессов / Л.П. Дашков. – М.: Изд-во Маркетинг, 2015. – 389 с.

12. Дианова С.Н. Система управления коммерческой деятельностью предприятий торговли / С.Н. Дианова, Ю.Г. Авагян // Сфера услуг: инновации и качество. – 2012. Вып. 6, - №1 – С. 71–80.
13. Калиева, О. М. Понятие экономической эффективности коммерческой деятельности / О.М. Калиева, М.С. Разумова, М.И. Дергунова, М.С. Говорова // Инновационная экономика: материалы Междунар. науч. конф., 2014. – С. 99-103.
- 14 Качество торгового обслуживания // Электронная библиотека по экономическим дисциплинам. –<http://economuch.com/>
- 15 Киперман Г.Я Рыночная экономика: словарь / Г.Я. Киперман – М.: Изд-во Республика, 2013. – 211с
16. Киселева, Е.Н. Организация коммерческой деятельности по отраслям и сферам применения / Е.Н. Киселева, О.Г. Буданова. – М.: Изд-во Юнити, 2012. – 192 с.
17. Кондраков, И.В. Совершенствование коммерческой деятельности как инструмент повышения конкурентоспособности предпринимательских структур / И.В. Кондраков // Вестник ТГУ. – 2008. - № 5 (61). – С. 103-107.
- 18.Кожова А.А. Предложения по совершенствованию управления коммерческой деятельностью торговой организации / А.А. Кожова, А.В. Цветных // – 2012. – № 8. – С. 388–389.
19. Лычагина, Л.Л. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / Л.Л. Лычагина. – Томск: Издательство Том. гос. архит.-строит. ун-та, 2016. – 238 с.
20. Марченко, И.С. Системный подход к управлению коммерческой деятельностью организации / И.С. Марченко // Вестник МГТУ. – 2010. – Т. 13. - № 1. – С. 27-30.
21. Никитина, Т.И. Системная оценка эффективности коммерческой деятельности предприятий торговли / Т.И. Никитина // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. - № 4. – С 2-5

22. Осипова Л.В., Основы коммерческой деятельности / Л.В. Осипова., И.М.Синяева – М.: Изд-во ЮНИТИ, 2012. – 364 с
23. Павлова, Н.Н. Маркетинг в практике современной фирмы / Н.Н. Павлова // М: Изд-во Норма. - 2005. – 18 с.
24. Памбухчиянц, О.В. Организация коммерческой деятельности / О.В. Памбухчиянц. – 8-е изд., испр. и доп. – М.: Изд-во Дашков и К, 2015. – 448 с.
25. Панкратов, Ф.Г. Коммерческая деятельность: учебник / Ф.Г. Панкратов, Н.Ф. Солдатова. – 13-е изд., испр. и доп. – М.: Изд-во Дашков и К, 2013. – 500 с.
26. Панкратов, Ф.Г. Организация и технология торговых процессов. / Ф.Г. Панкратов. – М.: Изд-во Дашков и К, 2013. - 304с.
27. Петров, П.В. Экономика товарного обращения: учебник / П.В. Петров, А.Н. Соломатин. – М.: Изд-во ИНФРА-М, 2014. – 220 с
28. Половцева, Ф.П. Коммерческая деятельность: учебник / Ф.П. Половцева. – М.: Изд-во ИНФРА – М, 2011. - 248 с.
29. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер; пер. с англ. – 2005. – 716 с.
30. Родионова Л.Н. Оценка конкурентоспособности продукции// Маркетинг в России и за рубежом. – 2017 – № 1. – С. 63-77.
31. Семенов, И.В. Стратегический маркетинг в формировании конкурентных преимуществ / И.В. Семенов // Маркетинг. - 2011. - № 1. - С. 20-39.
32. Синяев, И.М. Маркетинг в коммерции / И.М. Синяева, С.В. Земляк, В.В. Синяев. – М.: Изд-во Дашков и К, 2014. – 548 с.
33. Тютюшкина, Г.С. Организация коммерческой деятельности предприятия / Г.С. Тютюшкина. – Ульяновск: Изд-во УлГТУ, 2014. – 132 с.
34. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса : экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Изд-во ИКЦ Маркетинг, 2012. – 892 с.
35. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Изд-во Эксмо, 2014. – 544 с.

36. Федорова, М.А. Коммерческая деятельность торгового предприятия: сущность и основные направления / М.А. Федорова //Социально-экономические явления и процессы. – 2014. – Т. 9. - № 10. – С. 110-115.

37. Хазанович, Э.С. Экономика предприятия / Э.С. Хазанович.–Тула: Изд-во МГУК, 2014.– 195с.

38. Шершеневич, Г. Ф. Курс торгового права в 4 т. Том 2. Товар. Торговые сделки / Г. Ф. Шершеневич. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 540 с.

39. Экономика и статистика фирм: учебник/ под ред. С.Д. Ильенковой. – М.:Финансы и статистика, 2014. – 288 с.



ПРИЛОЖЕНИЯ  
ПРИЛОЖЕНИЕ А

Сертификат соответствия продукции поставщика ООО «Дибве»



ТАМОЖЕННЫЙ СОЮЗ  
ДЕКЛАРАЦИЯ О СООТВЕТСТВИИ

**Заявитель** Общество с ограниченной ответственностью "Олма", Основной государственный регистрационный номер: 1135027006146.

Место нахождения: Московская область, город Люберцы, улица Инициативная, дом 40, Российская Федерация, 140009.

Фактический адрес: Московская область, город Люберцы, улица Инициативная, дом 40, Российская Федерация, 140009.

Телефон: +74955654896. Факс: +74955654896. Адрес электронной почты: olman@tkmotel.ru.

**в лице** Генерального директора Ваганова Олега Николаевича

**заявляет, что**

Средства гигиены полости рта: зубная паста с содержанием фторидов не более 0,08%; Dabur Red; Dabur Meswak; Dabur Babool

Neem; "Промис" Защита от карнеса; "Промис" Отбеливающая; "Промис" С экстрактом трав; "Промис" От зубного камня;

"Промис" С содой

маркировка "DABUR"

**изготовитель** "Dabur India Limited"

Место нахождения: 8/3, Asaf Ali Road, New Delhi - 110002, Индия. Фактический адрес: 8/3, Asaf Ali Road, New Delhi - 110002.

Индия.

продукция изготовлена в соответствии с  
нормативной документацией изготовителя

код ТН ВЭД ТС 3306 10 000 0

Серийный выпуск.

**соответствует требованиям**

ТР ТС 009/2011 "О безопасности парфюмерно-косметической продукции"

**Декларация о соответствии принята на основании**

Протокола испытаний № К/2084 от 12.09.2016 года. Общества с ограниченной ответственностью "Центр контроля качества Онкологического научного центра", аттестат аккредитации регистрационный номер РОСС RU.0001.21PK75 от 12.08.2014 года

**Дополнительная информация**

Условия хранения продукции в соответствии с требованиями ТР ТС № 009/2011 "О безопасности парфюмерно-косметической продукции". Срок хранения (годности) указан в прилагаемой к продукции товаросопроводительной документации и/или на упаковке и/или каждой единице продукции.

**Декларация о соответствии действительна с даты регистрации по 11.09.2021 включительно.**



О.Н. Ваганов

(инициалы и фамилия руководителя организации-заявителя или физического лица, зарегистрированного в качестве индивидуального предпринимателя)

**Сведения о регистрации декларации о соответствии:**

**Регистрационный номер декларации о соответствии:** ТС № RU Д-ИНАГ19.В.09208

**Дата регистрации декларации о соответствии** 12.09.2016

Таблица Б1 – Анализ поставщиков предприятия «Моя Маленькая Индия»

	ООО «Сангам».	ООО "Аюрком"	Indian Bazar	ИП Вычугжанина Т.В. (Ганг)	Неmani	Сима- ленд	ООО «Дибве»
Количество групп поставляемых товаров	3	1	3	5	2	6	2
Условия доставки	Бесплатная	Платная	Платная	Платная	Платная	Платная	Платная
Количество дней отсрочки платежа	0	30	0	45	7	30	7
Срок выполнения заказа, дней	5	7	3-5	7-10	5	2-3	2-4
Система скидок	отсутствует	отсутствует	3% при заказе от 15000 рублей	отсутствует	15% при заказе от 100000 рублей	До 30% по акциям	7% при заказе от 50000 рублей
Качество продукции	Высокое	Низкое	Высокое	Среднее	Высокое	Среднее	Высокое
Уровень цен	Средний	Высокий	Средний	Низкий	Низкий	Средний	Низкий
Доля в общем объеме поставок, %	8	3	9	29	14	25	12

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

