

Министерство науки и высшего образования 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.

Организация и совершенствование коммерческой деятельности оптового  
торгового предприятия ООО «Лига Пром»

Пояснительная записка  
к ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ–38.03.06.2018.1008.ПЗ ВКР

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

Автор работы  
студент группы ЭУ – 419  
\_\_\_\_\_ И.В. Карташов  
\_\_\_\_\_ 2018 г.

Нормоконтроль,  
доцент  
\_\_\_\_\_ Ж.А. Зеленская  
\_\_\_\_\_ 2018 г.

Челябинск 2018

## АННОТАЦИЯ

Организация и совершенствование  
коммерческой деятельности  
ООО «Лига Пром»-  
Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ – 419,  
95 с, 19 табл., 17 рис.,  
библиогр. список -45 наим., 3 прил.

Целью данной выпускной квалификационной работы является определение путей совершенствования процесса управления коммерческой деятельностью предприятия в условиях конкуренции.

Объектом исследования данной работы является предприятие ООО «Лига Пром».

Предметом исследования данной выпускной квалификационной работы выступает коммерческая деятельность предприятия ООО «Лига Пром», а также пути ее совершенствования.

Первый раздел данной выпускной квалификационной работы посвящен теоретическим аспектам анализа организации коммерческой деятельности.

Второй раздел посвящен анализу организации коммерческой деятельности ООО «Лига Пром».

В третьем разделе разрабатывается программа мероприятий по повышению эффективности коммерческой деятельности предприятия ООО «Лига Пром», производится расчет затрат на предлагаемые мероприятия и расчет эффективности предлагаемых мероприятий.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	9
1.1 Понятие и сущность коммерческой деятельности.....	9
1.2 Специфика организации коммерческой деятельности по за купу и продаже товаров.....	14
1.3 Методы оценки эффективности коммерческой деятельности.....	18
1.4 Сравнение отечественного и зарубежного опыта в организации коммерческой деятельности.....	25
2 ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ЛИГА-ПРОМ».....	34
2.1 Общая характеристика предприятия ООО «Лига-Пром».....	34
2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Лига-Пром».....	37
2.3 Оценка организации коммерческой деятельности ООО «Лига-Пром».....	43
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ЛИГА-ПРОМ».....	63
3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию коммерческой деятельности ООО «Лига-Пром».....	63
3.2 Реализация проекта по совершенствованию коммерческой деятельности ООО «Лига-Пром».....	69
3.3 Оценка эффективности разработанных рекомендаций по совершенствованию коммерческой деятельности ООО «Лига-Пром».....	76
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	82
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	85
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	90

ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	92
ПРИЛОЖЕНИЕ В.....	94

## ВВЕДЕНИЕ

Развитие рыночных отношений в национальной экономике выдвинули проблему управления коммерческой деятельностью для большинства российских торгово-производственных предприятий на первое место. Однако, несмотря на то, что первые теории коммерческой деятельности сформировались около двух тысячелетий тому назад, отечественные ученые экономисты стали уделять должное внимание данному вопросу лишь с середины 90-х гг. XX в.

Конкуренция на отечественном рынке товаров сферы услуг может значительно возрасти, в связи с уходом с него некоторых крупных западных компаний. Для российских компаний появилась возможность воспользоваться освободившейся нишей и вывести на рынок свои торговые марки, которые сегодня могут составить достойную конкуренцию западным брендам по цене и качеству.

Условия западных санкций, введенные в отношении России – это хороший стимул для развития отрасли, однако компаниям необходимы заемные средства. В таких условиях нужно производить дополнительные объемы, занимать новые ниши и т.д. При сокращении поставок импорта у отечественных предприятий сферы услуг должны бы открыться большие возможности для расширения производства, увеличения выпуска продукции и совершенствования своей коммерческой деятельности.

В условиях риска и неопределённости, главной задачей коммерческой деятельности предприятий является выживание на рынке. Таким образом, современные условия рынка в национальной экономике для большинства российских предприятий выдвигают на первое место проблему управления коммерческой деятельностью. В условиях постоянно меняющейся бизнес-среды на первый план встают вопросы эффективного управления предприятием, являющейся

одним из аспектов коммерческой деятельности и конкурентоспособности инновационного предприятия.

Коммерческая деятельность состоит в практической реализации широчайшего комплекса взаимосвязанных торгово-технологических решений, которые направлены на организацию и совершение купли-продажи различных групп товаров и оказание покупателям торговых и сопутствующих (дополнительных) услуг для извлечения прибыли.

Следует отметить, что коммерческая деятельность не ограничивается лишь закупочными и сбытовыми операциями. По объекту коммерческая деятельность охватывает товары и услуги, но при этом включает в себя товары и услуги, необходимые для совершения коммерческих сделок. В свою очередь субъектами коммерческой деятельности выступают товаропроизводители, финансовые и коммерческие организации, участвующие в страховании коммерческих сделок.

Коммерческая деятельность предприятия отличается от предприятий торговли кредитованием и страхованием, наличием производственной инфраструктуры, а также созданием инфраструктуры сферы потребления.

Следовательно, коммерческая деятельность современного предприятия включает в себя обеспечение производственного процесса необходимым сырьем и материалами, оборудованием и технологиями; реализацию произведенной продукции; предоставление ассортимента, обладающего конкурентным преимуществом, поэтому требует повышенного внимания со стороны управленцев и собственников предприятия, что и обосновывает актуальность исследования.

Объект исследования – теоретические основы коммерческой деятельности предприятия.

Предмет исследования – организация управления коммерческой деятельности предприятия в современных условиях.

Цель исследования – провести анализ коммерческого предприятия и раскрыть теоретические основы организации ее коммерческой деятельности.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- дать понятие и охарактеризовать сущность коммерческой деятельности;
- описать методы изучения коммерческой деятельности;
- разработать рекомендации по совершенствованию коммерческой деятельности;
- произвести оценку эффективности разработанных рекомендаций по совершенствованию коммерческой деятельности.

При выполнении исследования были использованы такие методы исследования, как анализ, синтез, индукция, дедукция, сравнение, группировки, абстрагирование, методы экономического анализа.

При написании была использована научная литература и монографии авторов Абчук, В. А., Виноградовой С. Н., Балабановой Л. В. Кондракова, Памбухчиянц О. В. и многих других.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Понятие и сущность коммерческой деятельности

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 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» [1, с. 41] (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Понятие «коммерческая деятельность»

Автор	Определение
Гарвардская школа управления коммерческой деятельностью	Коммерческая деятельность существует для удовлетворения с прибылью потребительских требований
С.Н. Виноградова [7, с. 19]	Коммерческая деятельность - совокупность элементов торговой деятельности, направленной на получение доходов
Л.В. Балабанова	Коммерческая деятельность – это совокупность элементов торговой деятельности, направленной на получение доходов»
П.И. Вахрин	Коммерческая деятельность – деятельность, основанная 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.



## Окончание таблицы 1.1

Автор	Определение
Л.М. Осипова и И.М. Синяева [19, с. 16]	Коммерческая деятельность – это комплекс операций организаций по исследованию рынков, ведению рекламы, вступление в договорные отношения с посредниками, банками

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».

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 [38, с. 110].

С.Н. Виноградова определяет коммерческую деятельность в условиях рыночной экономики как совокупность элементов торговой деятельности, направленной на получение доходов.

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». В представленном выше определении прослеживается только социальная цель коммерческой работы и отсутствует экономическая, 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.

Операционный подход к коммерческой деятельности прослеживается и в других исследованиях. Так, например, по мнению Л.М. Осиповой и И.М. Синяевой, «коммерческая деятельность – это комплекс операций организаций по исследованию рынков, ведению рекламы, вступление в договорные отношения с посредниками, банками и т. д.» [19, с. 16]. Неполнота данного определения видится в отсутствии указания на цель коммерческой деятельности.

Таким образом, на основании представленных определений можно сформулировать следующее: коммерческая деятельность представляет собой систему, осуществляется субъектом в отношении определенного объекта, преследуя конкретную цель и решая соответствующие этой цели задачи в рамках направлений коммерческой деятельности, и заключается в организации торговли и ее управлении.

На всех предприятиях коммерческая деятельность осуществляется, прежде всего, с целью получения прибыли. Остальные цели – социальные, управленческие, организационные в коммерческой деятельности вторичны и вытекают из финансовой цели (рисунок 1.1).

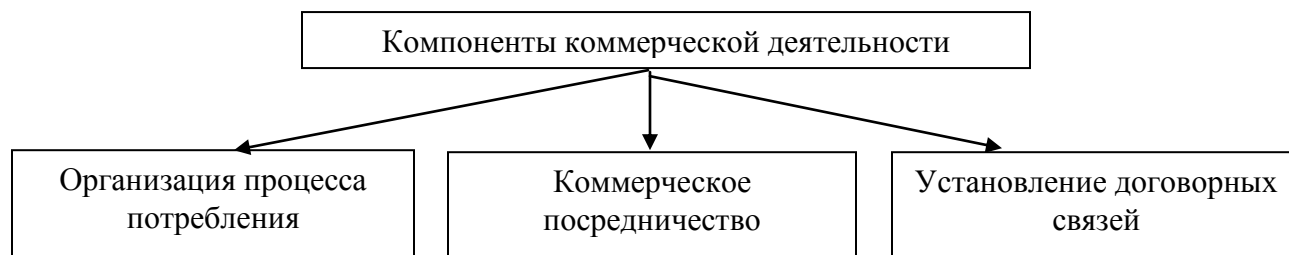


Рисунок 1.1 – Компоненты коммерческой деятельности

Цель коммерческой деятельности – максимизация экономической выгоды (дохода, прибыли). Достижение этой цели должно постоянно сопровождать весь процесс коммерческой деятельности с каждым контрагентом по каждому конкретному поводу в конкретных условиях. Гарантией реализации этой цели

является содержание коммерческой деятельности, состоящее в изучении процесса формирования рынка товаров и услуг, обосновании направлений и масштабов развития их производства в соответствии с потребностями общества и отдельных потребителей, доведении товаров до потребителей и организации самого процесса потребления, коммерческом посредничестве и установлении договорных связей.

Таким образом, можно выделить три компонента коммерческой деятельности: производство продукции; коммерция (торговля); коммерческое посредничество.

Цель совершенствования коммерческой деятельности торговых организаций должна состоять в повышении эффективности управления торговой организацией и обеспечения возможностей роста потенциала организации и максимального его использования в процессе коммерческой деятельности [13, с. 31] (рисунок 1.2).

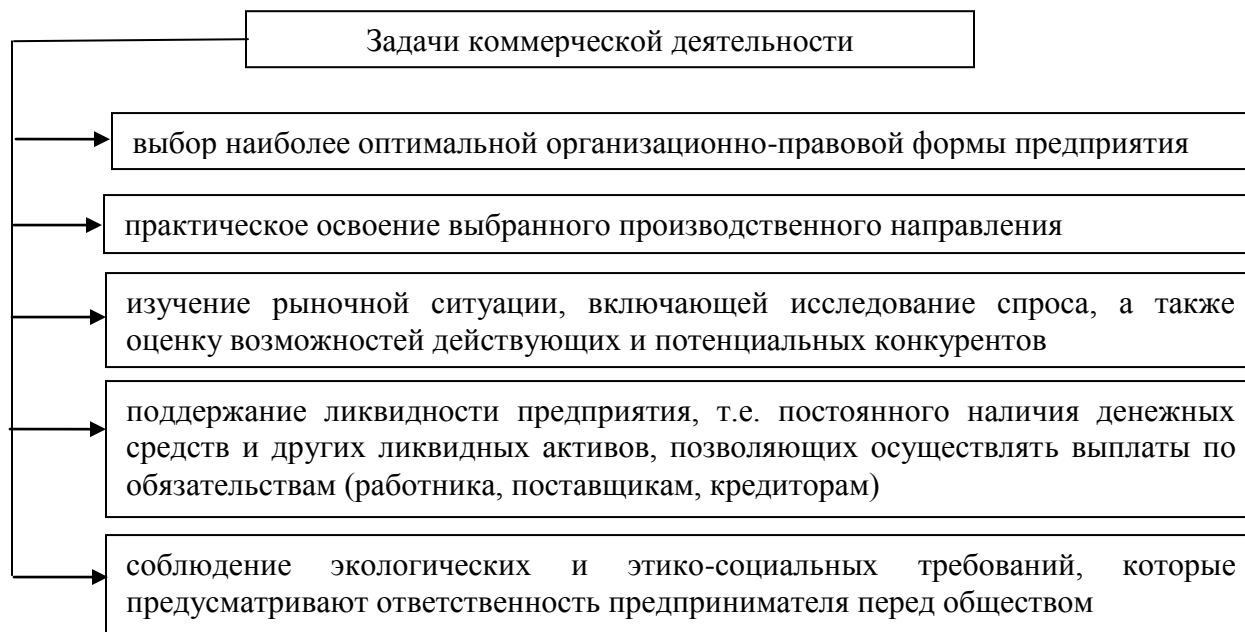


Рисунок 1.2 – Задачи коммерческой деятельности

Цели коммерческой деятельности достигаются посредством решения ряда задач: выбор наиболее оптимальной организационно-правовой формы предприятия; практическое освоение выбранного производственного направления; изучение

рыночной ситуации, включающей исследование спроса, а также оценку возможностей действующих и потенциальных конкурентов; поддержание ликвидности предприятия, т.е. постоянного наличия денежных средств и других ликвидных активов, позволяющих осуществлять выплаты по обязательствам (работника, поставщикам, кредиторам); соблюдение экологических и этико-социальных требований, которые предусматривают ответственность предпринимателя перед обществом [15, с. 105].

В современной экономической литературе нет четкого представления о структуре и содержании коммерческой деятельности. Проанализировав различные подходы к определению сущности, можно выделить десять основных аспектов, характеризующих данный процесс (рисунок 1.3).

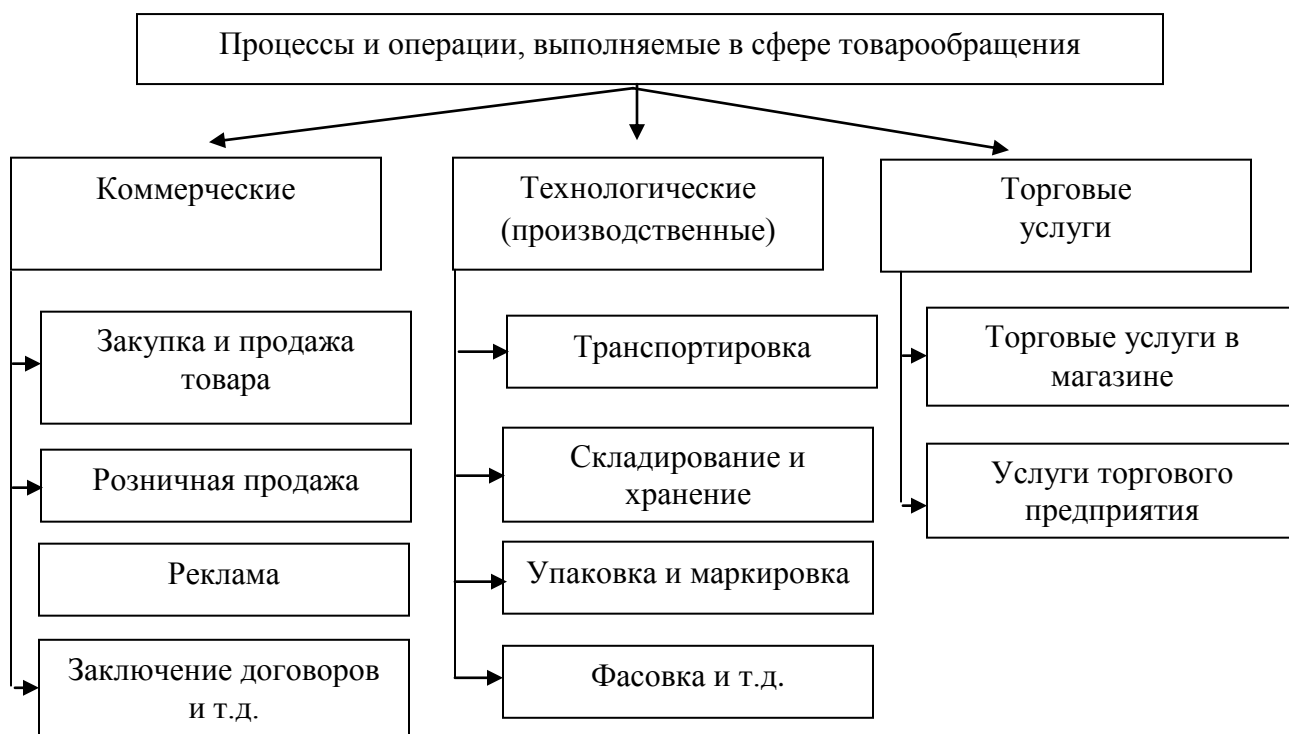


Рисунок 1.3 – Характеристики структуры и содержания комм. деят.

Реализация коммерческой деятельности происходит в процессе продвижения товарной продукции на торговый рынок. В зависимости от специфики деятельности торгово-производственного предприятия один или несколько из представленных

аспектов могут быть исключены либо видоизменены в зависимости от особенностей работы торговой организации.

Торговая деятельность выполняет связующую функцию между производством и потребителями на стадии продвижения товаров на рынок. Возникающие в этот момент взаимоотношения называются хозяйственными связями – отношения, складывающиеся между покупателями и продавцами в процессе поставок товаров, экономического, организационного, коммерческого, правового, административного характера [22, с. 78].

Таким образом, на основании рассмотренных определений было сформулировано следующее: коммерческая деятельность представляет собой систему, осуществляется субъектом в отношении определенного объекта, преследуя конкретную цель и решая соответствующие этой цели задачи в рамках направлений коммерческой деятельности, и заключается в организации торговли и ее управлении. На всех предприятиях коммерческая деятельность осуществляется, прежде всего, с целью получения прибыли.

## 1.2 Специфика организации коммерческой деятельности по закупу и продаже товаров

Одной из основных коммерческих функций является закупка товаров для их последующей реализации. Правильно организованная закупочная работа не только способствует удовлетворению потребительского спроса, но и позволяет уменьшить вероятность коммерческого риска, связанного с отсутствием сбыта товаров. Для решения этих задач работа по оптовым закупкам товаров должна включать в себя следующие операции:

- изучение и прогнозирование покупательского спроса;
- определение потребности в товарах;

- выявление источников поступления товаров и выбор поставщиков;
- установление хозяйственных связей с поставщиками;
- контроль над исполнением договоров.

Принятие коммерческих решений по оптовым закупкам товаров невозможно без изучения и прогнозирования покупательского спроса [5, с. 35]. Объем и структура спроса населения меняются под воздействием ряда факторов: социально-экономических (уровень денежных доходов населения, уровень розничных цен и т.д.), демографических (численность и состав населения, размер и состав семей и т.д.), природно-климатических, исторических, национальных и др. Поэтому изучение спроса требует комплексного подхода, позволяющего получить полную информацию о необходимых потребителю товарах и ценах, которые они готовы за них заплатить. Такая информация не только способствует изучению спроса, но и помогает выявлять тенденции его изменения и развития.

Существуют различные способы изучения и прогнозирования спроса, применяемые в оптовой торговле. Например, анализ показателей товарооборота, товарных запасов и товарооборачиваемости, а также реализованного и нереализованного спроса оптовых покупателей. Полезными могут оказаться данные опросов покупателей о приобретаемых ими товарах, пожелания и замечания по их качеству и ассортименту. Такие опросы по заказу оптовых организаций могут проводиться, например, в магазинах [30, 77].

Там же возможна организация выставок новых товаров. Полученные различными способами и систематизированные данные являются основой для определения потребности в товарах. При этом не только рассчитывается объем подлежащих закупке товаров, но и уточняется их ассортимент.

Следующим элементом работы по закупке товаров является выявление источников их поступления и выбор поставщиков. При проведении закупочной работы оптовые покупатели должны исходить из возможности максимального

использования товарных ресурсов региона, в котором они осуществляют свою деятельность. Для этого коммерческим службам необходимо владеть информацией о местных промышленных и сельскохозяйственных предприятиях (поставщиках-изготовителях) и производимых ими товарах (ассортименте, качестве, упаковке, ценах).

При выборе поставщиков-изготовителей важную роль играет не только то, какие товары они производят и продают в настоящее время, но и их возможности по усовершенствованию, а также выпуску новых товаров.

Чтобы закупать товары, которые не производят местные предприятия, коммерческим работникам необходимо постоянно анализировать рекламные объявления, в том числе и поставщиков-посредников, с предложениями оптовой продажи товаров [23,78].

Поиску поставщиков товаров способствует также посещение выставок новых товаров, оптовых ярмарок, оптовых рынков и товарных бирж.

К важнейшим элементам закупочной работы относится установление хозяйственных связей с поставщиками товаров. Под хозяйственными связями понимают складывающиеся между покупателями и поставщиками товаров экономические, организационные, коммерческие, финансовые, правовые и другие отношения. Регулирование таких отношений осуществляется с помощью правовых норм гражданского законодательства. Так как взаимоотношения между покупателями и поставщиками возникают в процессе купли-продажи, то они строятся на базе договора купли-продажи или отдельного его вида — договора поставки [5, с. 37].

Предприятия оптовой торговли не только покупают товары, но и продают их оптовым покупателям, выполняя таким образом функции посредников. Коммерческая работа по оптовой продаже товаров предполагает осуществление различных операций, основными из которых являются:

- выбор оптовых покупателей;
- установление хозяйственных связей с ними;
- согласование условий и заключение договоров;
- контроль исполнения договорных обязательств.

Оптовыми покупателями могут быть как розничные торговые предприятия, так и структуры, осуществляющие оптовую торговлю. На выбор покупателей оказывают влияние следующие факторы:

- место расположения (чем ближе к оптовому предприятию расположен покупатель, тем меньше транспортные расходы по доставке товаров);
- ассортимент реализуемых покупателем товаров и численность обслуживаемого населения (от этого зависит размер оптимальных партий товаров);
- сложившееся на рынке мнение о покупателе, т. е. его репутация.

В процессе поиска покупателей оптовым предприятиям желательно исходить из возможности установления длительных хозяйственных связей с ними, так как это выгодно обеим сторонам. Регулирование таких отношений происходит с помощью договоров купли-продажи. Договор может быть заключен на куплю-продажу товара, который уже имеется в наличии у оптового предприятия или будет приобретен им в будущем. Существенными условиями для данного вида договора являются наименование и количество товаров. При этом в договоре может быть согласован ассортимент, цена, срок передачи и оплаты товаров, а также другие условия по усмотрению сторон [30, с. 75].

Следующим после заключения договора купли-продажи элементом коммерческой работы является организация контроля исполнения договорных обязательств. Он позволяет оптовому предприятию своевременно отправлять товары покупателям, выполняя условия об их ассортименте и качестве. Это, в свою очередь, способствует укреплению позиций предприятия на рынке, увеличению числа покупателей.



Необходим также контроль исполнения обязательств покупателем для выявления случаев несвоевременной оплаты им товаров. Такой контроль позволяет принять меры по возмещению убытков и взысканию процентов, предусмотренных действующим законодательством.

Как правило, на современных оптовых предприятиях контроль исполнения договорных обязательств ведется с помощью специальных компьютерных программ.

### 1.3 Методы оценки эффективности коммерческой деятельности

Коммерческая деятельность предприятий главным образом направлена на удовлетворение спроса на товары покупателей и эффективное торговое обслуживание с учетом требований текущей ситуации на рынке.

По мнению ряда авторов, ключевым фактором повышения эффективности торговой деятельности становится совершенствование информационного обеспечения такой деятельности [8, с. 1118]. 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.

Управление коммерческой деятельностью торговой компании во многом зависит от итогов ее работы, а конкретно от эффективности деятельности предприятия.

Важность производительности коммерческой деятельности торгового предприятия определена высокой степенью зависимости конечных экономических итогов работы компании от эффективности исполнения коммерческой деятельности [9, с. 94].

Показатели работы предприятия, что функционирует на коммерческой основе, делятся на две группы, оценивающие две категории: экономическую эффективность и экономический эффект. Экономическая эффективность выражается как соотношение между затратами и полученными результатами.

Результат от деятельности предприятия, выражаемый такими показателями, как товарооборот, объем продажи товаров, валовой доход, прибыль - называется экономическим эффектом.

Учет и всесторонний анализ, оценка экономических показателей путем сравнения затратного и прибыльного механизмов являются исходными в определении эффективности коммерческой деятельности. Методика технологии определения затрат и результативности коммерческой деятельности торгового предприятия включает четыре блока элементов частей, направленных на обнаружение структуры издержек, установление соотношения между затратами и достигнутыми результатами от функционирования объектов и использования ресурсов. Для анализа и оценки показателей по этой схеме применяются данные, содержащиеся в бухгалтерской, экономической и финансовой документации.

Учет и всесторонний анализ, оценка экономических показателей путем сравнения затратного и прибыльного механизмов являются исходными в определении эффективности коммерческой деятельности. Методика технологии определения затрат и результативности коммерческой деятельности торгового предприятия включает четыре блока элементов частей, направленных на обнаружение структуры издержек, установление соотношения между затратами и достигнутыми результатами от функционирования объектов и использования ресурсов. Для анализа и оценки показателей по этой схеме применяются данные, содержащиеся в бухгалтерской, экономической и финансовой документации.

Существует прямая зависимость между товарооборачиваемостью и объемом реализации товаров. Чем больше целевой товарооборот, тем больше вероятность

роста объема продажи товаров. В этом случае определенное значение имеет продвижение каждого в отдельности взятого товара к покупателю за единицу времени [11, с. 124].

Объем реализации товаров является переменной величиной. На его размеры и стабильность оказывает воздействие много причин: ассортимент предлагаемых товаров, конкурентоспособность товара, цена, платежеспособность клиентов и т. п.

Валовой доход определяется как сумма денежных средств, полученных от продажи товаров, за вычетом стоимости их покупки у поставщиков. Его размер зависит от закупочной деятельности, ассортиментной структуры товарооборота и наценки. Чем меньше издержки на закупку товаров, тем больше валовой доход.

Дифференциация торговой наценки по единичным группам товаров обуславливает зависимость ассортиментной структуры товарооборота от валового дохода. Учитывая величину наценки, важно удержать конкурентоспособность цены на товар и избежать снижения валового дохода.

Издержки обращения включают все затраты, связанные с куплей-продажей и доведением товаров до потребителя. Наибольшая часть расходов в структуре издержек приходится на транспортирование товаров, заработную плату рабочих, содержание складских и торговых помещений. Расходы обычно возмещаются через денежную выручку от продажи товаров. Периодический анализ издержек обращения товаров позволяет увидеть резервы и возможности снижения затрат.

Одним из звеньев хода торговли представляется складское хозяйство. Тут ключевым признаком представляется оборот товарных запасов, демонстрируя период их пребывания на складе.

Издержки, что принадлежат к операциям на складе и поддержанию товарных запасов, составляют 25 - 30 % от размера торговой наценки, вследствие этого оборот товарных запасов представляет огромную значимость равно как с целью снижения складских издержек, так и для определения размера торговой наценки.

Суммарно-результативный коэффициент исследуемого предприятия предполагает собою доход. Доход на инвестируемый капитал выражает полученный валовой доход от купли и продажи товаров минус издержки обращения [21, с. 65].

Стратегия выгоды – целенаправленная товарная, закупочная и ценообразующая стратегия, выполняемая на коммерческой основе.

В качестве главного критерия оценки эффективности торгового предприятия используется рентабельность, которая является синонимом нормы прибыли, т. е. уровня прибыли на капитал, вложенный в дело.

Норма прибыли рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{Норма прибыли} = \text{Доходы} - \text{Затраты} / \text{Капитал}, \quad (1.1)$$

Эта формула подходит для больших компаний, хозяйственная деятельность которых зависит от вложений в основные и оборотные средства.

Прибыльность (общая экономическая рентабельность) торговых предприятий рассчитывается по формуле:

$$P_o = \Pi / T \times 100, \quad (1.2)$$

где  $\Pi$  - сумма прибыли (валовой или чистой);

$T$  - объем товарооборота (без НДС).

Критерием оценки эффективности коммерческой деятельности может быть доходность на вложенный капитал.

Этот показатель рассчитывается по следующей формуле:

$$P_k = (\Pi / T \times 100) \times (T / K) \text{ или } P_k = P_t \times O_k, \quad (1.3)$$

где  $P_t$  - рентабельность товарооборота (продаж);

$O_k$  - оборачиваемость капитала предприятия (число оборотов).

Из формулы (1.3) можно заметить, что повышение нормы прибыли в инвестированный капитал можно достичь тремя путями: увеличение выгоды; снижение финансовых вложений (к примеру, за счет уменьшения товарных запасов) при сохранении прошлых уровней объема продаж и прибыли; удвоение

объема продаж (в случае существенного увеличения доли рынка) при таких же уровнях прибыли и капиталовложений.

Система показателей, характеризующих эффективность коммерческой деятельности торгового предприятия, включает:

- обобщающие показатели эффективности деятельности фирмы;
- показатели эффективности использования основных фондов, собственного капитала и материально-оборотных средств;
- показатели эффективности рабочей силы и текущих затрат.

Система показателей, характеризующих эффективность коммерческой деятельности предприятия, представлена в таблице 1.2.

При определении эффективности деятельности предприятия нужно учитывать число сотрудников и их заработную плату. Важное значение при анализе, приобретает установление соотношения объема реализации товаров, валового дохода и издержек обращения, приходящихся на одного сотрудника. Данные показатели следует улучшать методом совершенствования торгово-технологических процессов, ведущих к снижению численности сотрудников и расходов на зарплату.

Условные показатели и рентабельность выявляются в целях раскрытия производительности применения торговым предприятием собственных ресурсов формируются. Согласно критерию увеличения стагнации экономики, конкурентной борьбы и цены капитала (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Система показателей эффективности коммерческой деятельности торгового предприятия

Группа показателей	Название показателей и их условное обозначение	Формулы Расчета
Обобщающие показатели эффективности деятельности	Общая экономическая рентабельность (прибыльность) - P0 Рентабельность товарооборота (продаж) - Pг Число оборотов капитала – Ok	$\frac{П}{Т} \times 100$ $\frac{П}{Т} \times 100 \frac{П}{Т} \times 100 \frac{Т}{К}$
Эффективность использования собственного капитала	Рентабельность собственного капитала - Pкс	$\frac{П}{Кс} \times 100$
Эффективность использования основных фондов (ОФ)	Рентабельность основных средств (фондов) - Pоф Товарооборот на 1 м2 общей (торговой) площади магазина Прибыль на 1 м общей (торговой) площади магазина. S - общая торговая площадь магазина.	$\frac{П}{ОФ} \times 100$ $\frac{Т}{S}$ $\frac{П}{S}$
Эффективность использования материальных оборотных средств (МС)	Рентабельность материальных оборотных средств - Pш. Коэффициент оборачиваемости материальных оборотных средств - K0 Зср. - средние товарные запасы	$\frac{П}{МС} \times 100$ $\frac{Т}{Зср}$
Эффективность использования рабочей силы	Товарооборот на одного работника. Прибыль на одного работника. Валовая, или чистая, прибыль, полученная в расчете	$\frac{Т}{ЧР}$ $\frac{П}{ЧР}$

Критерием социальной эффективности являются финансирование расходов в общественные потребности (помимо важных инвестиций в общественную область) и материальное поощрение коллектива торговой компании из средств фонда потребления, образуемого за счет чистой прибыли.

Таким образом, на основе разбора финансовых характеристик и условий, воздействующих в них, можно справедливо дать оценку общей результативности коммерческой деятельности торговой компании

В условиях острой конкуренции и расширения идентичных товаров, реализуемых самыми разными предприятиями торговли, будущее будет принадлежать не малым торговым предприятиям, а торговым сетям. В Казахстане, как это показывает практика, растет число торговых сетей, на что обращает внимание ряд авторов [42, с.

300]. 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. Между тем, остаются нерешенными проблемы качества товаров и торгового обслуживания.

Изменение условий коммерческой деятельности торговой организации, необходимость адекватного приспособления к ней системы управления торговыми предприятиями сказываются не только на совершенствовании их организации, но и на перераспределении функций управления по уровням ответственности, формам их взаимодействия. Речь идет о такой системе управления коммерческой деятельностью, которая порождена организационной необходимостью и закономерностью хозяйствования, связанными с удовлетворением потребностей конечных потребителей. Все это требует от торговых организаций адаптации к новым условиям, преодоления возникающих противоречий в экономическом и научно-техническом процессах [36, с. 31].

Все мероприятия по совершенствованию коммерческой деятельности должны реализоваться в комплексе в соответствии со сложившейся ситуацией на рынке товаров и услуг, поскольку все меры связаны между собой и представляют собой комплекс организационных, технических и оперативных мер, в целом направленных на привлечение большего числа покупателей и соответственно улучшение финансовых показателей.

Таким образом, согласно вышесказанному, можно заключить, что коммерческая деятельность любого предприятия направлена на обеспечение доведения товаров до покупателей и торговое обслуживание с учетом требований текущей ситуации на рынке, а также на получение прибыли предприятием торговли. Кроме того,

основные направления коммерческой деятельности торговой организации являются: организация хозяйственных связей и договорной работы в торговой организации; коммерческая деятельность по закупке товаров; коммерческая работа по продаже товаров; формирование ассортимента и управление товарными запасами в торговой организации; рекламная деятельность и продвижение товара.

#### 1.4 Сравнение отечественного и зарубежного опыта в организации коммерческой деятельности

Анализ международного опыта развития коммерческой деятельности демонстрирует схожие тенденции во многих, как развитых, так и развивающихся странах. С общим экономическим ростом наблюдаются высокие темпы роста мирового розничного оборота и, в первую очередь, за счет опережающих темпов роста развивающихся стран. В связи с новыми технологическими разработками и инновациями в процессах повышается производительность торговли. В ответ на усиливающуюся конкуренцию и глобализацию повышается уровень консолидации сектора. В ответ на потребительские предпочтения и растущие требования к ассортименту, качеству и доступности предоставляемой продукции увеличивается доля современных форм торговли. Растет значимость коммерческой деятельности как фактора экономического развития государства и повышения его конкурентоспособности и источника массовой занятости.

Коммерческая деятельность организаций стимулирует экономическое развитие государства и рост занятости, развитие малого бизнеса и национальных производителей, стимулирует приток иностранных инвестиций и повышение эффективности и производительности. В различных странах малый бизнес обеспечивает значимую долю оборота сектора торговли [33, с. 95].



Внутренняя коммерческая деятельность представлена двумя крупными секторами: сектором и сектором розничной торговли. Сектор торговли выполняет посреднические функции между производителями и организациями торговли. Характеристики коммерческого сектора определяют такие характеристики сектора как объем товарооборота, ассортимент продукции, цены на продукцию (частично), географическую локализацию бизнеса предприятий розничной торговли [31, с. 70].

Уровень развития самого сектора торговли определяется рядом факторов, среди которых наиболее значительны следующие: уровень благосостояния населения; численность населения; плотность населения; доступность и стоимость финансовых ресурсов; развитие базовой инфраструктуры и инфраструктурных услуг (логистических, строительных и др.).

Именно эти факторы определяют объем платежеспособного спроса и уровень издержек по формированию предложения в сфере торговли, которые обуславливают инвестиционную привлекательность сектора и, следовательно, скорость его развития.

Кроме указанных пяти факторов, также важными в коммерческой деятельности являются: определенность структуры потребительских предпочтений, положительные ожидания населения относительно экономической ситуации в стране, стабильность экономической ситуации в стране. Последние факторы определяют объем потребительских расходов, структуру потребительских расходов и уровень рисков инвестиционных планов.

Мировая практика совершенствования коммерческой деятельности представлена тремя моделями, каждая из которых ставит перед собой определенный перечень как социальных, так и экономических целей: жесткое регулирование коммерческой деятельности, мягкое регулирование коммерческой деятельности, переходная модель коммерческой деятельности [25, с. 102].

Жесткое регулирования применяется для предотвращения таких угроз, как: вытеснение малых и средних предприятий крупными коммерческими предприятиями, захват торгового рынка иностранными лидерами торгового бизнеса, сокращение доли товаров национальных производителей, снижение занятости в торговом секторе при распространении более эффективных крупных форматов коммерческих предприятий. Законодательство в сфере коммерческого сектора при применении жесткой модели регулирования имеет следующие цели: сохранение доли малого бизнеса, сохранение доли национальных коммерческих предприятий, увеличение доли товаров национальных производителей, сохранение рабочих мест.

Мягкое регулирование направлено на преодоление таких ограничений коммерческого сектора, как завышенные цены, низкие стандарты качества коммерческого предложения, неразвитость логистической инфраструктуры, низкая эффективность коммерческого сектора. Соответственно, законодательные акты имеют целями развитие стандартов торговли и новых технологий, рост производительности, снижение цен, рост обеспеченности торговыми площадями и современными форматами. Сравнение эффектов для достижения целей по трем моделям регулирования коммерческого сектора приведено в таблице 1. В целом можно отметить тенденцию к смягчению регулирования розничного сектора как в развитых странах (Франция, Нидерланды, Великобритания, Япония), так и в развивающихся (Китай, Сингапур, Индия). В США, где торговое законодательство является достаточно мягким, позволяя рыночным механизмам и факторам спроса формировать структуру отрасли, существует практика регулярного рассмотрения вопросов и принятия законодательных установлений, касающихся различных специальных случаев (открытие новых точек фаст-фуда в некоторых районах Лос-Анджелеса, общественные собрания около магазинов в Калифорнии, доступность сайтов Интернет-магазинов для людей с ограниченным зрением и др.).

Для поддержки национальных игроков вводятся специальные законодательные акты, запрещающие участие или ограничивающие долю иностранных инвесторов на национальном рынке. Также активно используется усложнение процедур получения разрешений для входа на рынок для иностранных игроков [27, с. 14].

В целях поддержки национальных производителей и поставщиков используются унификация закупочных цен и регулирование условий контрактов.

Для защиты малого бизнеса, работающего в коммерческом секторе, используются такие инструменты, как регулирование размещения и деятельности магазинов большой площади; регулирование продолжительности работы крупных магазинов; регулирование ассортимента крупных магазинов; стимулирование кооперации малого бизнеса; требование согласования открытия новых магазинов местными комиссиями, в которые входят и представители малого бизнеса.

Кроме того, в современной экономике основным объектом оптимизации являются затраты на взаимодействие, наиболее действенным способом повышения конкурентоспособности является использование новых форм хозяйственных отношений, подразумевающих организационно экономическую интеграцию предприятий внутри товаропроводящей системы [24, с. 105].

В западной Европе независимые коммерческие фирмы представляют собой высокоэффективные экономические структуры, способные успешно осуществить распределение многообразных и конкурирующих между собой товаров и услуг. Склад – это источник информации об эффективности работы компании влияющий на стратегию её поведения на рынке. В США только в розничной торговле занято 8 млн. человек, на 400 тысяч предприятий с годовым оборотом 3 тр.\$, во Франции 3 млн. человек или 15% активного населения и добавленная стоимость составляет более 100 млрд.\$, т.е. 13% ВВП. В странах США, западной Европы, Японии отмечается явно выраженная тенденция к сокращению традиционных коммерческих организаций за счёт новых форм ассоциируемой торговли.

Основная организационная форма в торговле государств с развитой рыночной экономикой – независимые фирмы, занятые, собственно, торговлей. Но с проникновением в торговлю промышленных фирм, ими создавался собственный торговый аппарат (таблица 1.3).

Таблица 1.3 – Сравнение отечественного и зарубежного опыта коммерческой деятельности на предприятиях торговли

Критерий	Отечественный опыт	Зарубежный опыт
1. Развитие торговли	Объем торговли достаточно велик	Активно развивается. В некоторых странах (Япония) торговля – обязательный элемент в цепочке «Производитель-потребитель»
2. Наличие и распространение разных форматов торговли	Торговля общенационального (федерального) и регионального (внутрирегионального) уровней	Большое распространение получили предприятия-брокеры, предприятия агенты
3. Используемые методы продажи	Наиболее популярна складская форма товародвижения.	Большое распространение получили товарные биржи, мелкооптовые магазины «cash & carry», сетевые структуры
4. Основные задачи торговли	Обеспечение интеграции производства и сбыта товаров, поиска новых форм региональных, межрегиональных и межгосударственных хозяйственных связей.	По отношению к клиентам–покупателям торговля призвана выполнять следующие функции: оценка потребностей и спроса; преобразование промышленного ассортимента в торговый; концентрация товарной массы; хранение товарных запасов; доставка товаров; кредитование; информационное и консалтинговое обслуживание. По отношению к клиентам-поставщикам функции торговли заключаются в: концентрации коммерческой деятельности; инвестиционном обеспечении процесса товародвижения; маркетинговом обслуживании.

### Окончание таблицы 1.3

Критерий	Отечественный опыт	Зарубежный опыт
5. Использование логистики в торговых предприятиях	Логистика неразвита, часто нарушаются принципы планомерности, ритмичности, оперативности товароснабжения	Логистические процессы планируются, наблюдается сближение маркетинга и логистики, что позволяет не наращивать складские запасы, а правильно формировать их.
6. Уровень профессионализма торгового персонала	Невысокий	Высокий

Таковы в США филиалы промышленных фирм: конторы, занятые информационным обслуживанием различных клиентов, и базы.

Пример, США демонстрирует, что активность торговли повышается с ростом благосостояния. На самом деле, происходит рост не только объема распределяемых благ, но и разнообразие поступающих в продажу товаров; рекламная деятельность приводит к тому, что одни и те же виды товаров предлагаются всем потребителям, как городским, так и сельским; в результате единый рынок охватывает все новые регионы [20, с. 75].

Описывая торговлю в США, необходимо отметить одного из основателей индустрии торговли. Так в своей книге «13 мужчин, которые изменили мир» Ландрам Джин пишет о Сол Прайсе (Соломон Прайс). Сол Прайс в 1950 году изобрел новую форму продаж с применением дополнительных скидок - Фед-Март. Данная ценовая стратегия помогла ему оказаться впереди всех гигантов торговой индустрии в США [28].

В целом, дистрибуция представляется стабильной и активной областью экономической деятельности (вопреки многочисленным попыткам некоторых зарубежных исследователей в развитых странах в 1970-1980 гг. предсказать ее

сокращение - такие попытки были связаны с кризисными явлениями на рынках стран Запада и Востока). Так, к 90-м годам прошлого века торговля в США обслуживала реализацию потребительских товаров и средств производства только в обрабатывающей промышленности на 95%, или на сумму свыше 2,5 трлн. долларов в год.

Нужно заметить, что сложно переоценить значение современных средств связи в осуществлении взаимобмена информацией, а также непосредственно в процессе заключения договора. Совокупная нацеленность рынка в русле унификации и регуляризации товарных потоков, предоставляет вероятность увеличить оборот капиталов и в тоже время дает возможность ускорить процедуру заключения договоров.

В тоже время, можно обратить внимания на распространение в США, новый вид услуги - электронной торговли основанной на использовании Интернета для совершения торговых операций. Основными примерами торговли в электронной форме в конце 20-го века стал сбыт через Интернет запасных частей, книг, музыкальных дисков. Интернет свободно использовался внутри компаний посредством сети, а также при продажах производителями собственной продукции розничным продавцам через электронную систему обмена данными. За последние 10 лет прошлого столетия рынок продаж в США оказался свидетелем развития новой области коммерческих услуг - электронной торговли [28, с. 39].

Мы полагаем что, необходимо отметить всемирно известную корпорацию eBay. Электронный аукцион eBay был создан в 1995 году Пьером Омидьяром. Но уже сегодня eBay имеет 30 национальных торговых площадок по всему миру.

Рассматривая процессы формирования торговли на опыте зарубежных стран, мы считаем, что торговля может быть многогранна, гибка и разнонаправлена. Рассматривая развитие торговли в разных концах света, необходимо учитывать не только специфику товара, потребность в нем, но и учитывать нужды и требования

покупателей. Учитывая произошедшие улучшения в системе торговли, в России, по прошествии 20 лет, рынок торговли в настоящее время пока что пребывает на стадии развития и особо нуждается в инновационных процессах. На предприятиях торговли уже начался процесс использования и применения информационных технологий, но следует более широко применять новейшие IT-технологии, так как это поможет эффективнее расходовать финансовые средства, и увеличит результативность работы сотрудников.

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. Анализ международного опыта развития коммерческой деятельности демонстрирует схожие тенденции во многих, как развитых, так и развивающихся странах. Сегодня коммерческие предприятия развиваются, используя в своей деятельности новые методы и технологии, что позволяет оптимизировать все складские и финансовые операции, снизить издержки обращения и повысить качество обслуживания коммерческих покупателей.

На основании рассмотренных определений было сформулировано следующее: коммерческая деятельность представляет собой систему, осуществляется субъектом в отношении определенного объекта, преследуя конкретную цель и решая соответствующие этой цели задачи в рамках направлений коммерческой деятельности, и заключается в организации торговли и ее управлении. На всех предприятиях коммерческая деятельность осуществляется, прежде всего, с целью получения прибыли.

Коммерческая деятельность любого предприятия направлена на обеспечение доведения товаров до покупателей и торговое обслуживание с учетом требований

текущей ситуации на рынке, а также на получение прибыли предприятием торговли. Кроме того, основные направления коммерческой деятельности торговой организации являются: организация хозяйственных связей и договорной работы в торговой организации; коммерческая деятельность по закупке товаров; коммерческая работа по продаже товаров; формирование ассортимента и управление товарными запасами в торговой организации; рекламная деятельность и продвижение товара.

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. Анализ международного опыта развития коммерческой деятельности демонстрирует схожие тенденции во многих, как развитых, так и развивающихся странах. Сегодня коммерческие предприятия развиваются, используя в своей деятельности новые методы и технологии, что позволяет оптимизировать все складские и финансовые операции, снизить издержки обращения и повысить качество обслуживания коммерческих покупателей.

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



## 2 ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ЛИГА-ПРОМ»

### 2.1 Общая характеристика предприятия

ООО Компания «Лига-Пром» зарегистрирована 29 сентября 2005 г. регистратором Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 17 по Челябинской области.

Руководитель организации: ликвидатор Циммер Дмитрий Владимирович.

Юридический адрес ООО «Лига-Пром» – 454008, Челябинская область, город Челябинск, Свердловский тракт, 15.

Основным видом деятельности является торговля оптовая металлами и металлическими рудами.

Рассматривая организационную структуру аппарата управления ООО «Лига-Пром» можно отнести её к линейно-функциональному типу. Рассмотрим схематично организационную структуру управления ООО «Лига-Пром» представленную в приложении А.

Линейно-функциональная структура управления объединяет в себе линейную и функциональную. Особенность и сущность такой структуры состоит в том, что основная задача функциональных органов – участие в постановке задачи управления, подготовке управленческих решений и оценке их эффективности. Роль функциональных подразделений организационной структуры управления предприятием аналогична роли штаба в воинских формированиях, откуда и пришла эта структура в промышленность и имеет второй распространенный вариант названия – линейно-штабная структура. Она наиболее распространена в системе управления социально-экономическими и производственными системами [17, 215].

В структуре управления ООО «Лига-Пром» всю полноту власти берет на себя генеральный директор и линейные директора (коммерческий, финансовый, отдел кадров, зам. директора по сбыту).

Им при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений данной организации.

Таким образом, линейно-функциональная структура включает в себя специальные подразделения при линейных руководителях, которые помогают им выполнять задачи организации. Основными подразделениями данной организации, подчиняющиеся директорам, сгруппированы в соответствии с близостью компетенции сотрудников. Каждый из функциональных отделов ООО «Лига-Пром» относится к организации как к единому целому.

Линейный руководитель каждого элемента отвечает за весь объем деятельности вверенного ему подразделения и вместе с этим осуществляет выполнение всех функций управления.

Исходя из данной организационной структуры, можно выделить ее преимущества и недостатки.

Преимущества линейно-функциональной структуры:

- четкая система взаимных связей функций и подразделений;
- четкая система единоначалия – один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель;
- ясно выраженная ответственность;
- быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих;
- четкое обеспечение согласованности действий исполнителей.

Недостатки структуры:

- малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;

– критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом - разные;

– повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев.

Недостатки этой структуры вытекают, в основном, из принципа единоличного принятия руководителем управленческих решений, так как для принятия качественных и эффективных решений от него требуется всесторонняя компетенция по всем функциям и аспектам объекта управления.

Основные экономические показатели деятельности ООО «Лига-Пром» приведены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Основные экономические показатели деятельности ООО «Лига-Пром»

Наименование показателя	2015 год	2016 год	2017 год	Отклонения (+/-)	
				2016 / 2015	2017 / 2016
Товарооборот по продажным ценам, тыс. руб.	752 580	638 880	785 000	-113700	146120
Товарооборот по покупным ценам, тыс. руб.	718 390	607 864	747 929	-110526	140065
Валовая прибыль, тыс. руб.	34 190	31 016	37 071	- 3 174	6 055
Издержки обращения, тыс. руб.	20 530	16 435	20 715	-4 095	4 280
Прибыль от продаж, тыс. руб.	13 660	14 581	16 356	921	1 775
Проценты к получению, тыс. руб.	25	25	25	0	0
Проценты к уплате, тыс. руб.	360	356	360	-4	4
Прочие доходы, тыс. руб.	7 456	8 258	9 854	802	1 596
Прочие расходы. Руб.	4 555	5 633	6 850	1 078	1 217
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	16 226	16 875	19 025	649	2 150
Налог на прибыль и др. обязательные платежи, тыс. руб.	3245	3375	3805	130	430
Чистая прибыль, тыс. руб.	12981	13500	15220	519	1720
Рентабельность продаж, %	1,73	2,12	1,94	0,39	-0,18

В 2016 г. товарооборот по продажным ценам снизился на 113700 тыс. руб., а прибыль от продаж увеличилась на 921 тыс. руб. Рост чистой прибыли в 2016 г. составил 541 тыс. руб.

В 2017 г. товарооборот по продажным ценам вырос на 146 120 тыс. руб., а прибыль от продаж на 1 775 тыс. руб. Рост чистой прибыли в 2016 г. составил 541 тыс. руб., а в 2017 г. – 1791 тыс. руб. Рентабельность продаж увеличилась в 2017 году по сравнению с 2015 годом на 0,39%, а по сравнению с 2016 годом наблюдается снижение на 0,18%. В целом можно сделать вывод о том, что деятельность предприятия является эффективной, однако, снижение рентабельности говорит о том, что необходимо более внимательно относиться к выявлению резервов компании для роста финансовых показателей.

## 2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности

Для изучения основных экономических показателей хозяйственной деятельности ООО «Лига-Пром» был проведен вертикальный и горизонтальный анализ статей баланса организации, который представлен в Приложении В. Анализ проводится на основе Бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах за 2015–2017 годы.

Результаты анализа динамики активов представлены на рисунке 2.1, результаты анализа структуры активов ООО «Лига-Пром» представлены на рисунке 2.2.

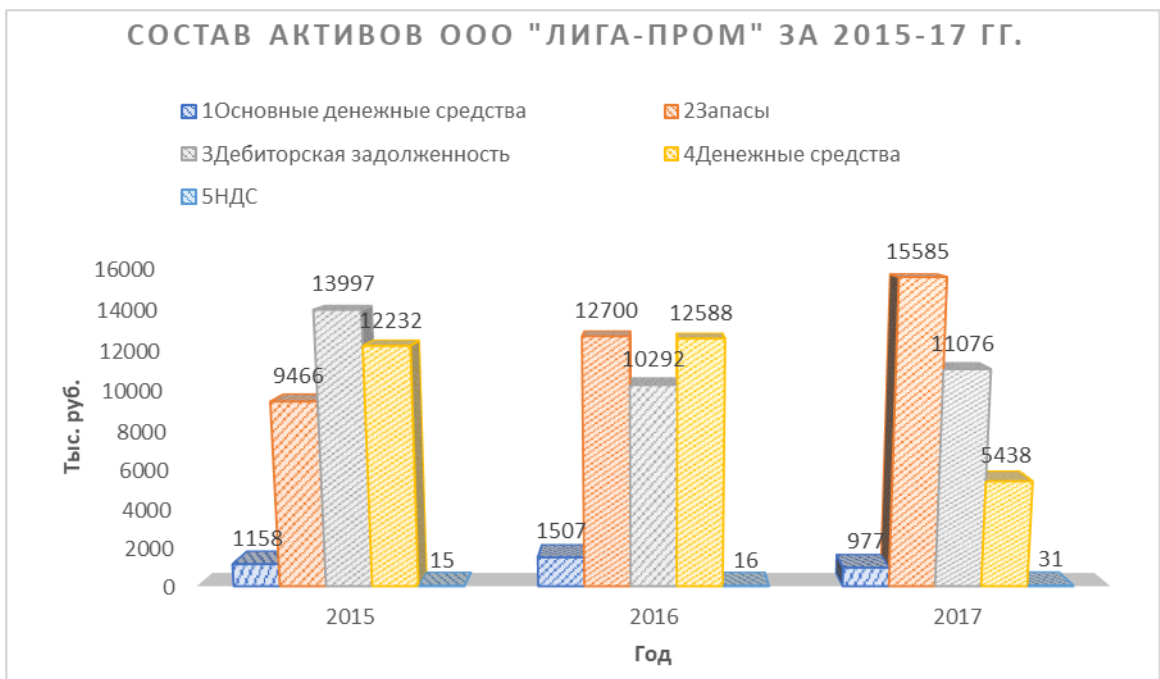


Рисунок 2.1 – Состав активов ООО «Лига-Пром» за 2015–2017 гг.



Рисунок 2.2 – Структура активов ООО «Лига-Пром» за 2015–2017 гг.

За период с 2015 г. по 2016 г. сумма активов увеличилась на 233 тыс. руб., что является положительным фактором, за период с 2015 г. по 2017 г. активы сократились на 4011 тыс. руб.

Наибольшую долю в структуре активов организации ООО «Лига-Пром» в течение всего анализируемого периода занимает оборотный капитал. Его доля на конец 2015 г составляет 96,86 %, на конец 2016 г 95,94 % и на конец 2017 г до 97,05 %.

Наибольшую долю в структуре оборотного капитала на конец 2017 года занимают запасы, которые за три года увеличились на 6 119 тыс. руб. Это является отрицательным фактором, так как высокое «замораживание» оборотных средств в запасах не является оптимальной финансовой стратегией для любой организации.

Денежные средства за 2017 год уменьшились на 7 150 тыс. руб. и к концу года составили 5 438 тыс. руб., что связано с увеличением запасов на складе.

Результаты анализа динамики пассивов представлены на рисунке 2.3, результаты анализа структуры пассивов ООО «Лига-Пром» представлены на рисунке 2.4.



Рисунок 2.3 – Состав пассивов ООО «Лига-Пром» за 2015–2017 гг.



Рисунок 2.4 – Структура пассивов ООО «Лига-Пром» за 2015–2017 гг.

Анализируя пассивы организации, видим, что уровень краткосрочной задолженности на 2015 год составляет 13 378 тыс. руб. В течение последующих двух лет кредиторская задолженность заметно увеличивается и к концу исследуемого периода достигает 21 657 тыс. руб.

Доля собственного капитала (в том числе нераспределенной прибыли) в структуре пассивов составляет 63,67 % в 2015 году и 34,49 % в 2017 году. Это свидетельствует о том, что организация становится менее устойчивой.

Для характеристики хозяйственной деятельности ООО «Лига-Пром» так же необходимо оценить условия, предопределяющие картину движения денежных средств – их наличие в организации, направления и объемы расходования, обеспеченность денежных затрат собственными ресурсами, имеющими резервы и т. д. Другими словами определяется то, от чего зависит платежеспособность организации, являющаяся важнейшим признаком финансовой устойчивости. Расчет основных показателей платежеспособности баланса представлен в таблице 2.2, а результаты расчетов на рисунке 2.5.

Таблица 2.2 – Расчет основных показателей платежеспособности ООО «Лига-Пром» за 2015–2017 гг.

Показатель	Формула расчета	Нормативное значение	Расчетные данные			Изменение 2016–2015 (+.-)	Изменение 2017–2016 (+.-)
			2015 г	2016 г	2017 г		
Коэффициент абсолютной ликвидности	$(A1240 + A1250) / (П1510 + П1520)$	0,25	1,05	0,36	0,51	- 0,68	0,15
Коэффициент критической ликвидности	$(A1230 + \dots + A1250) / (П1510 + П1520)$	1	1,96	0,80	0,76	- 1,16	-0,04
Коэффициент текущей ликвидности (покрытия)	$A1200 / (П1510 + П1520)$	2	2,67	1,25	1,48	- 1,42	0,23

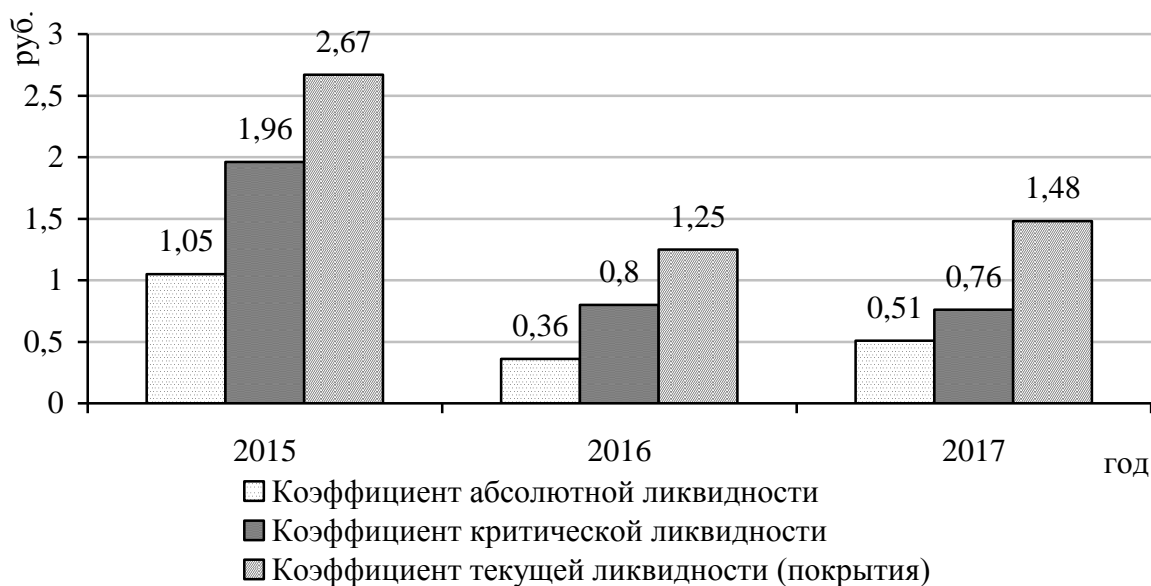


Рисунок 2.5 – Динамика коэффициентов платежеспособности ООО «Лига-Пром» за 2015–2017 гг.



Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какая часть текущей задолженности может быть погашена в ближайшее к моменту составления баланса время, что является одним из условий платежеспособности. Нормативное значение этого коэффициента 0,25. Низкое значение коэффициента, что характерно для большинства российских организаций в силу объективных условий хозяйствования (инфляции, налоговой системы), может говорить как о проблемах организации, так и об умении работать в сложившихся условиях.

На анализируемой организации коэффициент абсолютной ликвидности составил в 2015 году 1,05, а в 2017 году – 0,51, то есть на каждый рубль краткосрочных обязательств имеется денежная наличность в 2015 году 1 руб. 5 коп., в 2017 году – 51 копейку. Очевидно, что полученные значения в пределах норматива.

Коэффициент критической ликвидности позволяет определить способность организации выполнить краткосрочные обязательства за счет мобилизации дебиторских задолженностей, не полагаясь на реализацию накопленных запасов.

Характеризует прогнозируемые платежные возможности организации при условии своевременных расчетов с дебиторами. Нормативное значение этого коэффициента равно 1.

Коэффициент быстрой ликвидности на анализируемой организации составил в 2015 году 1,96, в 2017 году 0,76, т. е. каждый рубль краткосрочного долгового капитала покрывается в 2017 году 76 коп. оборотных средств в денежной форме.

В динамике значение этого показателя имеет тенденцию снижения, что является отрицательным моментом, кроме того, значение полученное на анализируемой организации, ниже нормативного значения.

Коэффициент текущей ликвидности характеризует степень покрытия оборотных активов оборотными пассивами, и применяется для оценки способности организации выполнить свои краткосрочные обязательства.

Коэффициент текущий ликвидности на ООО «Лига-Пром» составил в 2015 году 2,67, в 2017 году – 1,48, то есть 1 рубль краткосрочных пассивов покрывается в 2017 году 1 рублем 48 копейками оборотными активами.

В динамике показатель изменяется, и показатель ниже норы (2, 0). Это свидетельствует о том, что находящиеся у фирмы оборотные средства не позволяют погасить долги по краткосрочным обязательствам.

Таким образом, по результатам исследования говорят о недостаточном уровне платежеспособности ООО «Лига-Пром».

В результате анализа основных экономических показателей хозяйственной деятельности ООО «Лига-Пром» за период с 2015 по 2017 гг., можно сказать, что в организации показатели, характеризующие финансово-хозяйственную деятельность ухудшились, а сокращение уровня рентабельности, вызванное снижением финансовых результатов ООО «Лига-Пром», говорит о снижении эффективности и требует безотлагательных мер по стабилизации хозяйственной деятельности организации.

### 2.3 Оценка организации коммерческой деятельности ООО «Лига-Пром»

Проведем оценку товарооборота ООО «Лига-Пром» за 2015-2017 гг.

Динамика товарооборота предприятия ООО «Лига-Пром» представлена в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Динамика товарооборота предприятия по видам продукции ООО «Лига-Пром», тыс. руб.

Наименование показателя	2015 год	2016 год	2017 год	Отклонения (+/-)	
				2016 / 2015	2017 / 2016
Продажа поковки 25X2М1Ф Ф340 L-840мм	102 000	92 080	113 660	- 9 920	21 580

Наименование показателя	2015 год	2016 год	2017 год	Отклонения (+/-)	
				2016 / 2015	2017 / 2016
Продажа поковки 5ХНМ диаметры Ф150-Ф1090	153 690	148 090	179 080	-5 600	30 990
Продажа поковки 20Х Ф400-1000	179 800	158 080	161 020	-21 720	2 940
Продажа поковки 38ХН2М Ф790	214 500	151 220	172 080	-63 280	20 860
Продажа поковки Ф 610 Сталь 09Г2с	102 590	89 410	159 160	-13 180	69 750
Всего	752 580	638 880	785 000	-113 700	146 120

Представим полученные данные на рисунке 2.6.

В 2016 г. по сравнению с 2015 г. сокращение товарооборота произошло по всем видам продукции, а наибольшее в части продажи поковки 38ХН2М Ф790 (-63 280 тыс. руб.), в 2017 г., наоборот, товарооборот увеличился по всем группам показателей, при этом наибольший рост произошел в части продажи поковки Ф 610 Сталь 09Г2с в.

Динамика структуры товарооборота предприятия ООО «Лига-Пром» представлена в таблице 2.4.



Рисунок 2.6 – Динамика товарооборота предприятия по видам продукции

Таблица 2.4 – Структура товарооборота предприятия по видам продукции ООО «Лига-Пром», %

Наименование показателя	2015 год	2016 год	2017 год	Отклонения (+/-)	
				2016 / 2015	2017 / 2016
Продажа поковки 25X2M1Φ Φ340 L-840мм	13,55	14,41	14,48	0,86	0,07
Продажа поковки 5XHM диаметры Φ150-Φ1090	20,42	23,18	22,81	2,76	-0,37
Продажа поковки 20X Φ400-1000	23,89	24,74	20,51	0,85	-4,23
Продажа поковки 38XН2М Φ790	28,50	23,67	21,92	-4,83	-1,75
Продажа поковки Φ 610 Сталь 09г2с	13,63	13,99	20,28	0,36	6,28
Всего	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

В 2015 г. наибольшую часть товарооборота предприятия занимала продажа поковки 38ХН2М Ф790 – 28,5%, на втором месте находилась продажа поковки 20Х Ф400-1000 – 23,89%. Наименьшую долю занимала продажа поковки 25Х2М1Ф Ф340 L-840мм – 13,55%.

В 2016 г. наибольшую часть товарооборота предприятия занимала продажа поковки 20Х Ф400-1000 – 24,74%, доля продажи поковки 38ХН2М Ф790 сократилась до 23,67%. Наименьшую долю занимала продажа поковки Ф 610 Сталь 09Г2с– 13,99%.

Представим полученные данные на рисунке 2.7.

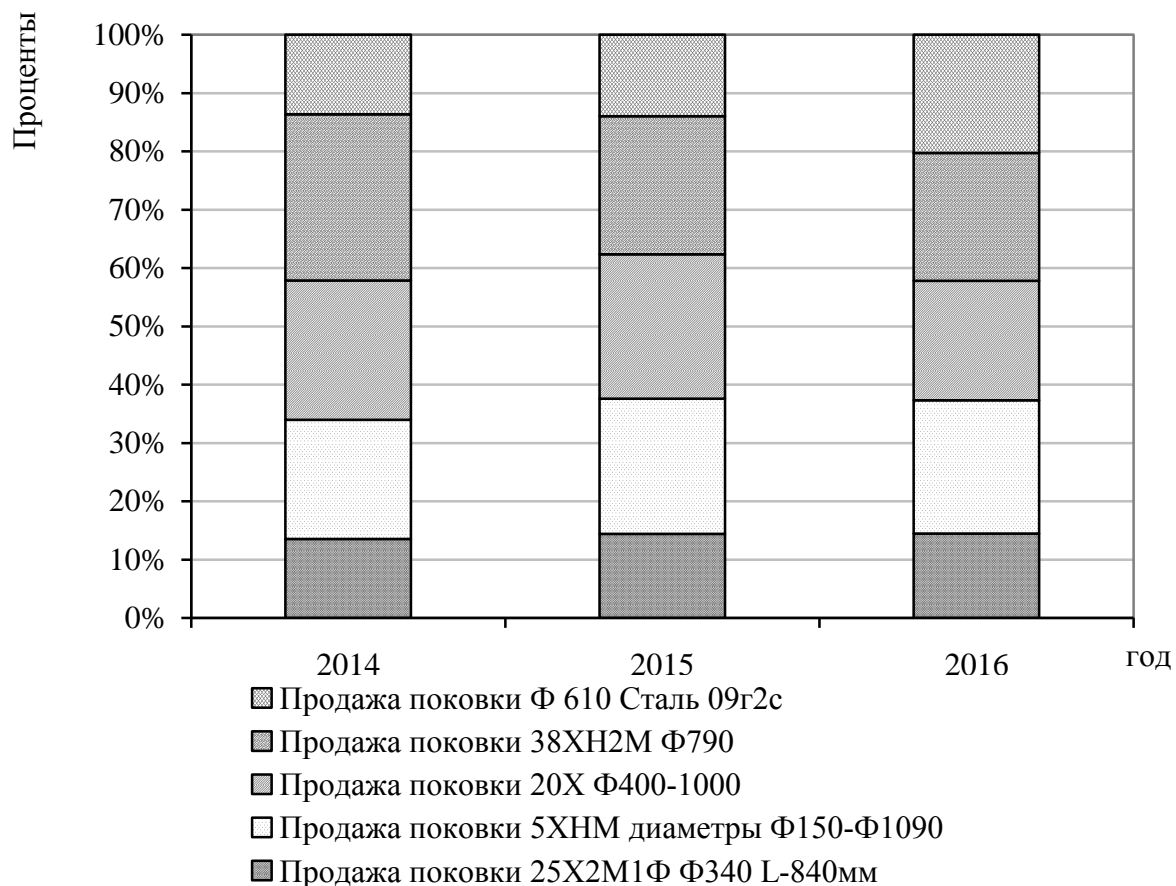


Рисунок 2.7 – Структура товарооборота предприятия по видам продукции ООО «Лига-Пром», %

В 2017 г. наибольшую часть товарооборота предприятия занимала продажа Поковка 5ХНМ диаметры Ф150-Ф1090 – 22,81%. Значительного роста достигла доля продажи Поковка Ф 610 Сталь 09Г2с– 20,28%. Наименьшую долю занимала продажа Поковка 25Х2М1Ф Ф340 L-840мм – 14,48%.

Проведем анализ факторов, влияющих на объем товарооборота ООО «Лига-Пром».

Проведем факторный анализ реализации продукции по видам и группам продукции ООО «Лига-Пром».

Исходные данные для факторного анализа реализации продукции представлены в таблицах 2.5, 2.6.

Таблица 2.5 – Исходные данные для факторного анализа за плановый период (2016 год)

Наименование показателя	Объем продаж, тыс. руб.	Средняя цена, руб./кг.
Продажа поковки 25Х2М1Ф Ф340 L-840мм	92 080	263,09
Продажа поковки 5ХНМ диаметры Ф150-Ф1090	148 090	329,09
Продажа поковки 20Х Ф400-1000	158 080	632,32
Продажа поковки 38ХН2М Ф790	151 220	302,44
Продажа поковки Ф 610 Сталь 09Г2с	89 410	116,12
Всего	638 880	275,38

Таблица 2.6 – Исходные данные для факторного анализа за отчетный период (2017 год)

Наименование показателя	Объем продаж, тыс. руб.	Средняя цена, руб./кг.
Продажа поковки 25Х2М1Ф Ф340 L-840мм	113 660	252,58
Продажа поковки 5ХНМ диаметры Ф150-Ф1090	179 080	344,38
Продажа поковки 20Х Ф400-1000	161 020	536,73
Продажа поковки 38ХН2М Ф790	172 080	337,41
Продажа поковки Ф 610 Сталь 09Г2с	159 160	189,48
Всего	785 000	299,62

Динамика данных показателей представлена в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Динамика исходных показателей

Наименование показателя	Объем продаж, тыс. руб.	Средняя цена, руб./кг.
Продажа поковки 25Х2М1Ф Ф340 L-840мм	21 580	-10,51
Продажа поковки 5ХНМ диаметры Ф150-Ф1090	30 990	15,30
Продажа поковки 20Х Ф400-1000	2 940	-95,59
Продажа поковки 38ХН2М Ф790	20 860	34,97
Продажа поковки Ф 610 Сталь 09Г2с	69 750	73,36
Всего	146 120	24,24

Факторный анализ продукции произведем по следующей факторной модели (формула 2.1):

$$ОП = Ц \times К, \quad (2.1)$$

где ОП – объем продаж, тыс. руб.;

Ц – средняя цена, тыс. руб.;

К – количество, шт.

Расчет произведем способом цепных подстановок.

Рассчитаем условное значение показателя.

$$\begin{aligned} ОП' &= Ц_1 \times К_0 = 252,58 \times 350 + 344,38 \times 450 + 536,73 \times 250 + 337,41 \times 500 + 189,48 \times \\ &\quad \times 770 = 88\,400,3 + 15\,4970,1 + 134\,180,25 + 168\,700,5 + 145\,890,96 = \\ &= 603\,750,81 \text{ тыс. руб.} \end{aligned}$$

Рассчитаем влияние изменения цены продукции на изменение объема продаж.

$$ОП(Ц) = ОП' - ОП_0 = 603\,760 - 638\,880 = -35\,120 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем влияние изменения количества продукции на изменение объема продаж.

$$ОП(К) = ОП_1 - ОП' = 785\,000 - 603\,760 = 181\,240 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем итоговое влияние факторов.

$$-35120 + 181240 = 146\,120 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, объем продаж продукции вырос на 146 120 тыс. руб.

На это оказали влияние следующие факторы:

– за счет изменения цены продукции объем продаж сократился на 35 120 тыс. руб.;

– за счет изменения количества продукции объем продаж вырос на 181 240 тыс. руб.

Произведем расчет безубыточности продаж ООО «Лига-Пром».

Полученные данные свидетельствуют, что точка безубыточности в денежном выражении в 2015 г. составила 231 170 тыс. руб., в 2016 г. – 184 150 тыс. руб., в 2017 г. – 247 520 тыс. руб. Положительным моментом является рост показателя в 2017 году на 63 370 тыс. руб. При этом точка безубыточности в натуральном выражении в 2015 г. составила 944 шт., в 2016 г. – 814 шт., в 2017 г. – 1122 шт.

Таблица 2.8 – Результаты расчета точки безубыточности ООО «Лига-Пром»

Наименование показателя	2015 год	2016 год	2017 год	Отклонения (+/-)	
				2016 / 2015	2017 / 2016
Точка безубыточности в денежном выражении, тыс. руб.	231 170	184 150	247 520	-47 020	63 370
Точка безубыточности в натуральном выражении, тыс. шт.	944	814	1122	-130	308

Уровень расходов предприятия торговли является одним из важнейших качественных показателей работы торговых предприятий. Динамика статей затрат предприятия приведена в таблице 2.9.



Таблица 2.9 – Анализ затрат ООО «Лига-Пром» за 2015-2017 гг.

Статьи затрат	Период			Темп роста, %	
	2015 год	2016 год	2017 год	за 2016 год	за 2017 год
Условно-переменные издержки:	683 902	578 920	712 313	80,04	126,03
материальные расходы	36 277	33 229	38 759	86,61	119,48
ремонт транспортных средств	6 703	4 875	7 708	68,77	161,95
транспортные расходы	7 522	5 500	7 522	69,13	140,09
погрузочно-разгрузочные расходы	9 063	7 039	10 008	73,46	145,62
заработная плата торгового персонала	13 349	10 664	13 263	75,53	127,40
страховые взносы	4 540	3 626	3 979	75,53	112,41
Условно-постоянные издержки:	34 188	28 944	35 616	80,05	126,04
расходы на оплату труда работников аппарата управления	6 650	5 514	6 571	78,41	122,07
страховые взносы	2 261	1 874	2 233	78,41	122,07
амортизационные отчисления	5 282	4 241	5 810	75,91	140,32
командировочные расходы	4 308	2 721	3 454	59,72	130,06
услуги связи	3 162	3 198	2 832	95,63	90,68
ремонт л/а	2 153	2 788	2 828	122,37	103,92
материальные расходы	3 276	2 860	4 121	82,56	147,60
представительские расходы	2 092	2 002	3 427	90,52	175,22
услуги банка	5 004	3 746	4 341	70,79	118,68
Всего затрат	718 390	607 864	747 929	78,25	116,25

Анализ материальных расходов и расходов по ремонту транспортных средств отражает влияние затрат по содержанию транспортных средств в рабочем состоянии. То есть это затраты на покупку запчастей, автошин, услуг автосервиса. На обследуемом предприятии материальные расходы увеличились в 2017 году по сравнению с прошлым годом на 19,48%. А за 2016 год с прошлым годом сократились на 20%. Расходы по ремонту транспортных средств также выросли в 2017 году довольно значительно – на 61,95%. На эти расходы влияют такие факторы, как изменение товарооборота, изменение цен на запчасти и услуги авторемонтных предприятий. Так как выросли материальные затраты по закупке товаров,

увеличились транспортные расходы в 2017 году на 40,09%, хотя в прошлом году наблюдалось сокращение на 30,87%. Соответственно возросли погрузочно-разгрузочные расходы на 45,62% в результате увеличения объема закупленных товаров. В результате роста продаж зарплата торгового персонала увеличилась на треть (+27,40%) и соответственно страховые взносы – на 12,41%.

Увеличение этих статей расходов происходит за счёт влияния товарооборота в связи с тем, что рост товарооборота связан с увеличением количества рейсов по перевозке товара и естественно увеличиваются расходы на поддержание автотранспорта в технически рабочем состоянии.

Величина затрат на оплату труда управленческого персонала также выросла на 22,07%, хотя в прошлом году наблюдалось снижение их величины на 21,59%. Соответственно на ту же величину увеличились страховые взносы. Увеличение расходов по этой статье связано с увеличением оплаты труда.

Расходы по статье «Амортизация основных средств» включают амортизационные отчисления на полное восстановление собственных основных средств. Эти расходы не зависят от изменений товарооборота. На предприятии не ставится задача увеличения основных фондов, кроме необходимых для работы. Расходы по этой статье по сравнению с прошлым годом выросли на 40,32%. Это произошло по следующим причинам: в 2017 г. на издержки обращения были отнесены амортизационные отчисления в сумме, превышающей по норме сумму месячных амортизационных отчислений. Так как малые предприятия имеют возможность применять ускоренную амортизацию и списывать в первый год принятия к учёту основных средств на издержки обращения большие суммы амортизационных отчислений.

Статья «Прочие расходы» включает в себя командировочные расходы, расходы на услуги ОАО «Связьинформ», мобильной связи, интернет-связи, ремонт легкового транспорта работников управления, представительские расходы, услуги банка,

материальные расходы (приобретение ТМЦ для офиса). Расчёты показывают, что увеличение суммы издержек по этим статьям кроме статьи «услуги связи» происходит за счёт прочих факторов. К прочим факторам можно отнести следующие: рост издержек на командировочные расходы связан со структурой работы предприятия. Разбросанное местонахождение предприятий партнёров вызывает необходимость дополнительных встреч с представителями и заказчиками, что увеличивает количество командировок в эти города. Также рост издержек по командировочным расходам вызван и увеличением цен на ж/д билеты и топливо.

Расходы на услуги связи, которые включают в себя расходы на услуги городской и междугородней связи, снизились на 9,32%. Это можно объяснить, что со стороны руководства было дано указание максимально уменьшить количество исходящих звонков на междугородние переговоры и разговоры вести по существу дела. Хотя это конечно относительное снижение расходов и регулировать их одним контролем со стороны руководства сложно, тем более, что тарифы на услуги связи постоянно растут.

Расходы на услуги банка включают в себя расчётно-кассовое обслуживание, ведение счёта, расчётное обслуживание клиент-банка. Издержки по этой статье выросли на 18,68%. На увеличение расходов по этой статье повлияло изменение тарифов на услуги банка, а также увеличение количества совершаемых банковских операций.

Проведем анализ валового дохода ООО «Лига-Пром» за 2015-2017 гг. по видам продукции в таблице 2.10.

Общая сумма валового дохода в 2015 г. составила 13 660 тыс. руб., в 2016 г. выросла до 14 581 тыс. руб., в 2017 г. – до 16 356 тыс. руб. Рост валового дохода в течение трех лет свидетельствует об эффективности торговой деятельности. Наибольшая часть валового дохода приходилась на продажу поковки 20X Ф400-1000, и наименьшая на продажу поковки 25X2М1Ф Ф340 L-840мм.

Таблица 2.10 – Анализ валового дохода ООО «Лига-Пром» за 2015-2017 гг. по видам продукции

Наименование показателя	2015 год	2016 год	2017 год	Отклонения (+/-)	
				2016 / 2015	2017 / 2016
Продажа поковки 25Х2М1Ф Ф340 L-840мм	1 150	1 650	1 710	500	60
Продажа поковки 5ХНМ диаметры Ф150-Ф1090	3 548	3 780	4 150	232	370
Продажа поковки 20Х Ф400-1000	4 781	5 150	5 570	369	420
Продажа поковки 38ХН2М Ф790	2 980	2 150	2 580	-830	430
Продажа поковки Ф 610 Сталь 09Г2с	1 201	1 851	2 346	650	495
Всего	13 660	14 581	16 356	921	1 775

Представим полученные данные на рисунке 2.8.

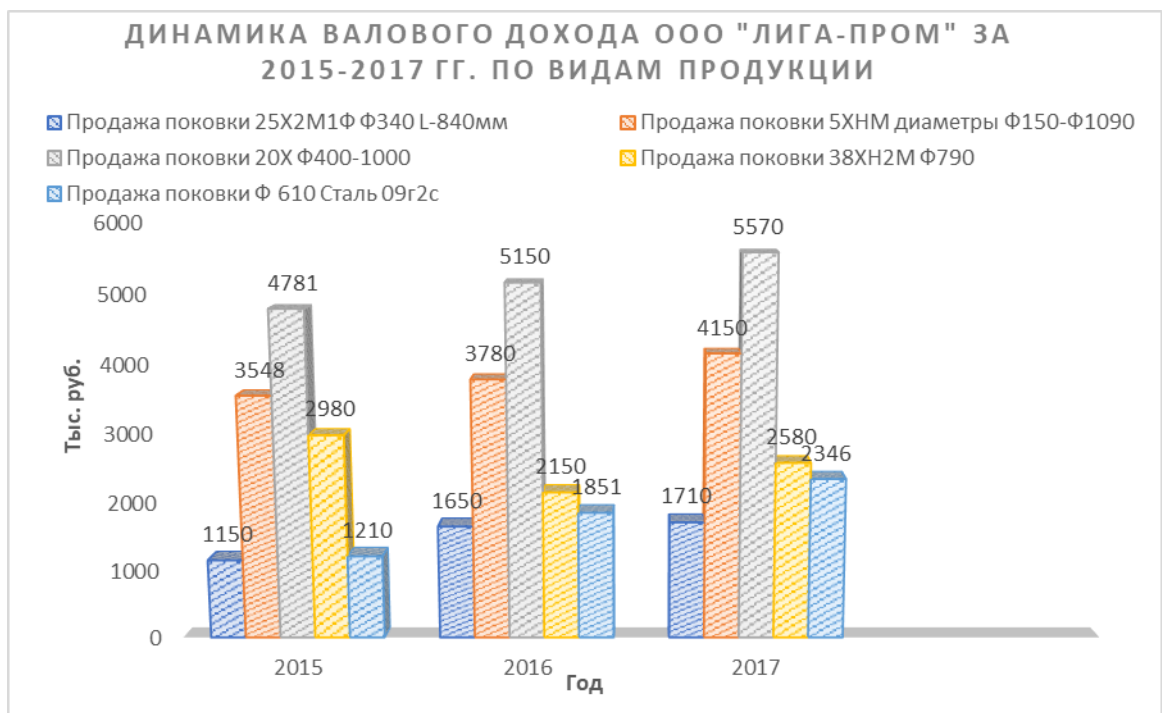


Рисунок 2.8 – Динамика валового дохода ООО «Лига-Пром» за 2015-2017 гг. по видам продукции

Налогообложение прибыли осуществляется по средствам исчисления налога на прибыль, сумма которого в 2015 г. составила 2 704 тыс. руб., в 2016 г. 2 812 тыс. руб., в 2017 г. – 3 171 тыс. руб.

Проведем анализ структуры валового дохода ООО «Лига-Пром» за 2015-2017 гг. по видам продукции в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Анализ валового дохода ООО «Лига-Пром» за 2015-2017 гг. по видам продукции

Наименование показателя	2015 год	2016 год	2017 год	Отклонения (+/-)	
				2016 / 2015	2017 / 2016
Продажа поковки 25X2M1Ф Ф340 L-840мм	8,42	11,32	10,45	2,90	-0,86
Продажа поковки 5ХНМ диаметры Ф150-Ф1090	25,97	25,92	25,37	-0,05	-0,55
Продажа поковки 20Х Ф400-1000	35,00	35,32	34,05	0,32	-1,27
Продажа поковки 38ХН2М Ф790	21,82	14,75	15,77	-7,07	1,03
Продажа поковки Ф 610 Сталь 09г2с	8,79	12,69	14,34	3,90	1,65
Всего	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Представим полученные данные на рисунке 2.9.

В 2015 г. наибольшую часть валового дохода предприятия занимала продажа поковки 20Х Ф400-1000 – 35,00%, на втором месте находился валовой доход от продажи поковки 38ХН2М Ф790 – 25,97%. Наименьшую долю занимал валовой доход от продажи поковки 5ХНМ диаметры Ф150-Ф1090 – 8,42%.

В 2016 г. наибольшую часть валового дохода предприятия занимала также продажа поковки 20Х Ф400-1000 – 35,32%, доля продажи поковка 5ХНМ диаметры Ф150-Ф1090 сократилась до 25,92%. Наименьшую долю валового дохода занимала продажа поковки 25Х2М1Ф Ф340 L-840мм – 11,32%.

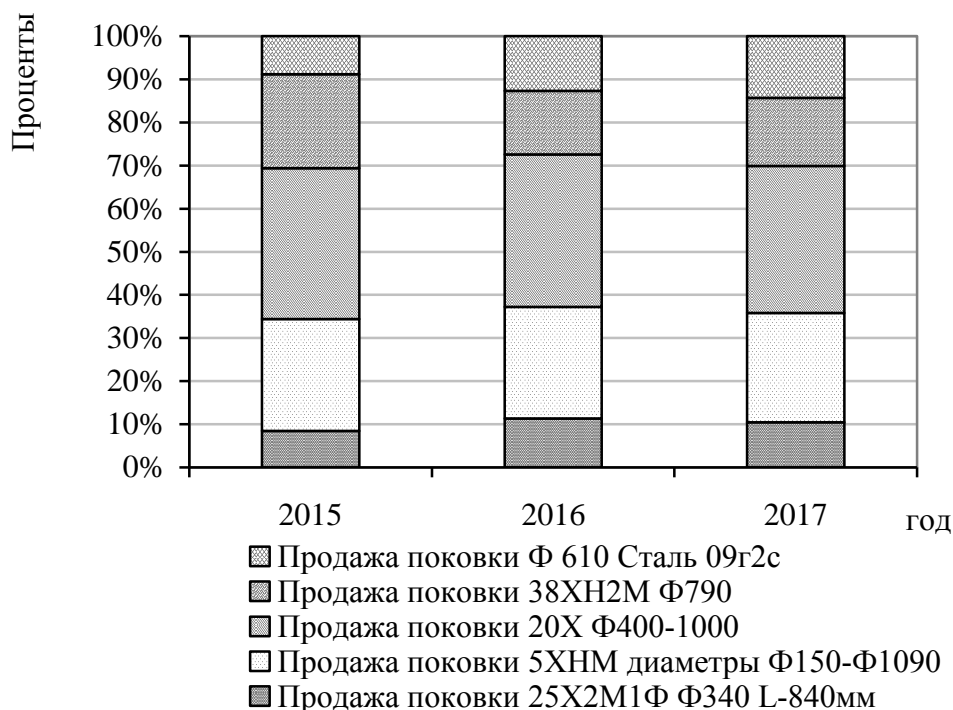


Рисунок 2.9 – Структура валового дохода ООО «Лига-Пром» за 2015-2017 гг. по видам продукции

В 2017 г. наибольшую часть товарооборота предприятия также занимал валовый доход от продажи поковки 20X Ф400-1000 – 32,06%.

Таким образом, по результатам произведенного исследования эффективность коммерческой деятельности ООО «Лига-Пром» за анализируемый период увеличивается. Повышаются продажи практически по всем группам товаров, валовый доход от продаж неизменно растет. Однако, продажи по некоторым группам товаров, а также валовый доход от их продажи имеет тенденцию к снижению, поэтому далее проведем анализ организации коммерческой деятельности компании.

Функции коммерческой деятельности в ООО «Лига-Пром» возложены на отдел сбыта, в составе которого присутствует заместитель директора по сбыту, региональный начальник отдела сбыта и менеджеры отдела сбыта.

Ответственность за качественное и своевременное выполнение возложенных на снабжения задач в соответствии с действующим законодательством, полноту и правильность использования предоставленных прав несет заместитель директора по сбыту.

Отдел сбыта является самостоятельным подразделением ООО «Лига-Пром» и подчиняется коммерческому директору и генеральному директору.

Функции, выполнение которых входит в обязанности работников отдела сбыта, оговорены в должностных инструкциях соответственно занимаемым должностям.

К основным целям маркетинга компании ООО «Лига-Пром» относятся:

1. Завоевание доли рынка.
2. Увеличение числа новых клиентов.
3. Повышение удовлетворенности клиентов.
4. Достижение высоких показателей узнаваемости бренда и лояльности к бренду.
5. Постоянный рост уровня продаж.

По существующему на предприятии «Положению о маркетинге» на начальника отдела снабжения и сбыта возложено выполнение следующих функций и задач:

Задачи:

1. Координация работы производственных и коммерческих служб с целью удовлетворения запросов потребителей и получения прибыли;
2. Выработка стратегии и тактики предприятия на потребительском рынке с помощью маркетинговых программ.

Функции:

1. Обеспечение своевременного заключения договоров, квартальных графиков поставки продукции;
2. Организация сбыта продукции в соответствии с заключенными договорами;
3. Участие в разработке ценовой политики предприятия;

4. Организация работы по рекламе реализуемой продукции, изучению рынка сбыта.

Коммерческая деятельность ООО «Лига-Пром» ориентирована на:

- получение предпринимательской прибыли в текущем периоде, а также обеспечение гарантий ее получения в будущем;
- максимальное удовлетворение платежеспособного спроса потребителей;
- долговременную рыночную устойчивость организации, конкурентоспособность ее товаров;
- создание положительного имиджа организации на рынке и признание ее со стороны общественности.

Сбыт продукции в ООО «Лига-Пром» представляет собой последовательность операций, выполнение которых необходимо для достижения общей цели предприятия – получения прибыли от продажи продукции.

Коммерческая деятельность в ООО «Лига-Пром» включает в себя следующие основные этапы, которые можно разделить на две основные группы:

1. Подготовительная деятельность.
2. Продажа продукта.

Предварительная работа распадается на следующие основные этапы:

1. Выявление потенциальных клиентов.
2. Определение имеющихся и потенциальных потребностей у возможных клиентов.
3. Определение канала наиболее эффективного доступа к клиентам.

В целях контроля за соответствием отдельных положений сбытовой политики быстро меняющимся внутренним и внешним условиям и адекватного реагирования организации на изменения рыночной конъюнктуры ежеквартально проводятся рабочие совещания. В них участвуют лица, ответственные за разработку сбытовой политики, а также лица, участвовавшие в ее согласовании.



Такие совещания позволяют:

- лучше контролировать эффективность отдельных элементов коммерческой деятельности ООО «Лига-Пром» и вносить в нее необходимые поправки;
- оценивать целесообразность принятых стратегий ценообразования и сбытовых стратегий маркетинга (с учетом определения стадии жизненного цикла товарных групп);
- оценивать политику товародвижения (на основе анализа продаж), соответствие товарного ассортимента потребительскому спросу и др.

Ценовая политика является важным элементом системы управления сбытом товаров ООО «Лига-Пром». Она подразумевает не только установление цены на продукцию, товары, но и процесс управления ценами в различных рыночных ситуациях.

Система ценообразования ООО «Лига-Пром» имеет своей целью определение наиболее эффективным способом цены, которую клиент готов заплатить, а также исследовать возможности реализации товаров и услуг по цене, включающей определенную прибыль.

Тактика цен ООО «Лига-Пром» обеспечивает оптимальную реакцию как устоявшейся, так и перспективной групп потребителей в условиях достаточно жесткой конкуренции. При определении цены аналитики исходят из научно обоснованной структуры цены, особенно в тех случаях, когда в ООО «Лига-Пром» появляется новый продукт, вид работ, услуга. Также используется многоступенчатый подход формирования цены на товары, работы.

Он позволяет достигать оптимальные результаты по сегментации рынка и планированию рыночного ассортимента товаров и услуг.

Можно отметить следующие основные моменты при определении цены на товары ООО «Лига-Пром»:

1. На основе себестоимости оценивается минимально возможная цена товаров, которая соответствует наименьшим издержкам производства.

2. На основе анализа цен конкурентов определяется средний уровень цен на товары.

3. Максимально возможная цена устанавливается для товаров, отличающихся высоким качеством или уникальными достоинствами и др. (таблица 2.2).

Таблица 2.12 – Факторы ценообразования ООО «Лига-Пром»

Внутренние	Внешние
Сложившиеся цены	Степень конкуренции и её влияние на цены
Структура затрат прямых и косвенных	
Общие и конкретные цели организации	Состояние спроса на продукцию
Опыт установления цены	Зависимость от поставщиков
Степень изученности рынка сбыта	
Реакция работников сбыта	Структура спроса и его зависимость от цены
	Политика государства

Специфика продаваемой ООО «Лига-Пром» продукции такова, что успех или неуспех каждой конкретной линейки, выпускаемой или реализуемой продукции у покупателей влияет на результаты работы целой фирмы. Поэтому очень важным является постоянное изучение спроса потребителей на каждую новую линейку выпускаемой или реализуемой продукции, а также сбор информации о результатах продаж уже произведенной продукции собственным производством или закупленной продукции у других производителей.

В качестве основной стратегической цели предприятие ставит повышение конкурентоспособности своей организации и увеличение продаж на целевом рынке.

В целом показатели рентабельности деятельности организации могут быть оценены как достаточные, однако нестабильные в динамике. Рассчитаем показатели рентабельности продаж по видам продукции и в общем в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Показатели валовой рентабельности по видам продукции, %

Наименование показателя	2015 год	2016 год	2017 год	Отклонения (+/-)	
				2016 / 2015	2017 / 2016
Продажа поковки 25X2М1Ф Ф340 L-840мм	1,13	1,79	1,50	0,66	-0,29
Продажа поковки 5ХНМ диаметры Ф150-Ф1090	2,31	2,55	2,32	0,24	-0,24
Продажа поковки 20Х Ф400-1000	2,66	3,26	3,46	0,60	0,20
Продажа поковки 38ХН2М Ф790	1,39	1,42	1,50	0,03	0,08
Продажа поковки Ф 610 Сталь 09г2с	1,17	2,07	1,47	0,90	-0,60
Рентабельность продаж общая	1,82	2,29	2,09	0,47	-0,20

Наиболее рентабельными за 2015-2017 г. оказались такие виды продукции как поковка 20Х Ф400-1000 (2,659%-3,459%).

Наименее рентабельным видом продукции оказался такой вид продукции как Поковка 25Х2М1Ф Ф340 L-840мм (1,127%-1,504% за 2015-2017 гг.). Снижение прибыльности продаж данной группы обусловлен снижением спроса на нее.

Негативным моментом является снижение прибыльности продаж продукции в 2017 году на 8,73%. То есть с 1 руб. выручки от продаж продукции предприятие стало получать прибыли от продаж меньше на 0,92%, чем в 2016 году. Полученные данные свидетельствуют о снижении эффективности торговой деятельности.

Продажи продукции на предприятии осуществляются следующим образом:

- предоплата (товар оплачивается полностью или частично до передачи его продавцом);
- оплата за наличный расчет (товар оплачивается полностью в момент передачи товара, то есть происходит обмен товара на деньги);
- оплата в кредит (товар оплачивается через определенное время после его передачи покупателю).

Вырабатывая политику кредитования покупателей своей продукции, ООО «Лига-Пром» определяется по следующим ключевым вопросам:

- контроль предоставления кредита и получение оплаты. Однако фактически отсутствует эффективный контроль предоставления кредита и получения оплаты, так как не проводится мониторинг ситуации с расчетами и работа по взысканию задолженности;

- срок предоставления кредита (в организации существует несколько типовых договоров, предусматривающих предельный срок оплаты продукции);

- стандарты кредитоспособности (критерии, по которым поставщик определяет финансовую состоятельность покупателя и вытекающие отсюда возможные варианты оплаты);

- система сбора платежей (сюда входят процедуры взаимодействия с покупателями в случае нарушения условий оплаты, совокупность показателей, свидетельствующих о существенности нарушений в оплате, система наказания недобросовестных контрагентов и др.);

- система предоставляемых скидок.

Как бы ни была эффективна система отбора покупателей, в ходе взаимодействия с ними не исключаются всевозможные накладки, поэтому организация вынуждена создать систему контроля над исполнением покупателями платежной дисциплины. В большинстве случаев работа с новым контрагентом начинается на условиях предоплаты. После того как накоплена статистика платежей и поставок по контрагенту, ему может быть предоставлен кредитный лимит.

ООО Компания «Лига-Пром» зарегистрирована 29 сентября 2005 г. регистратором Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 17 по Челябинской области.

По результатам произведенного исследования эффективность коммерческой деятельности ООО «Лига-Пром» за анализируемый период имеет отрицательную

динамику, продажи по некоторым группам товаров, а также валовый доход от их продажи имеет тенденцию к снижению.

Негативным моментом является снижение прибыльности продаж продукции в 2017 году на 8,73%. То есть с 1 руб. выручки от продаж продукции предприятие стало получать прибыли от продаж меньше на 0,92%, чем в 2016 году.

Полученные данные свидетельствуют о снижении эффективности коммерческой деятельности.

### 3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ЛИГА-ПРОМ»

#### 3.1 Разработка рекомендаций

Стратегические цели и задачи ООО «Лига-Пром»:

- увеличение объема реализации продукции;
- ориентация на новые сегменты потребителей;
- диверсификация деятельности организации с целью получения дополнительной прибыли от других видов бизнеса;
- повышение конкурентоспособности.

ООО «Лига-Пром» испытывает проблемы во взаимоотношениях с:

- поставщиками/клиентами: увеличение цен на продукцию поставщиками, задержки поставок, отсутствие стимулирующих предложений по реализации; относительно малый спрос покупателей на продукцию, повышение требований к качеству и сертификации товара.
- финансовыми структурами, государственными службами и ведомствами: отсутствие ощутимой финансовой и налоговой поддержки малого бизнеса со стороны органов власти, малое количество налоговых льгот, отсутствие программы реструктуризации задолженности в бюджет и во внебюджетные фонды.
- производственная деятельность: применение устаревших методов оптовой и розничной торговли, сложность процесса учёта реализации и хранения продукции, не использование информационных технологий в складском, управленческом учёте.
- кадровая политика и человеческие ресурсы: малая заинтересованность работников в производственном процессе, низкая квалификация, мотивация труда персонала, отсутствие стимулирующих выплат, применение несоответствующих

систем и форм оплаты труда, трудности в подборе кадров, отсутствие у продавцов навыков и психологической направленности к проведению эффективных продаж.

К основным проблемам и трудностям в перспективе можно отнести: высокий уровень конкуренции на рынке, высокие процентные ставки по привлекаемому капиталу, отсутствие возможности сильно снижать цены на продукцию с целью привлечения покупателей, неэластичный спрос на канцелярские товары, негибкость и несоответствие действительности и нуждам фирмы организационной структуры управления, отсутствие достаточных финансовых ресурсов, возникновение кассовых разрывов.

Повышению эффективности коммерческой деятельности ООО «Лига-Пром» мешает:

- отсутствие финансовых средств с целью пополнения оборотных активов;
- неустойчивость спроса;
- слабые связи с подчиненными работниками; непонимание ими того, что необходимо для организации;
- нехватка информационной поддержки для принятия управленческого решения;
- отсутствие планирования в организации;
- постоянное отвлечение внимания на текущие рутинные операции, невозможность сконцентрироваться на главном и конкретном;
- исполнение несоответствующих обязанностям директора работ и задач.

Долгосрочные задачи системы управления сбытом:

- сохранение стабильного положения на рынке Поковки, увеличение объемов продаж, удержание и возможное расширение доли рынка, формирование и стимулирование спроса на все виды продукции.

Основные критерии, которые должны учитываться при оценке сильных и слабых сторон ООО «Лига-Пром»: качество продукции; сервисное обслуживание до и после покупки; выполнение специальных заказов клиентов; надежность поставок товара (в

установленном объеме, необходимого качества, по договорной цене и т.д.); наличие постоянных клиентов.

Наряду с приведенными критериями в каждом конкретном случае ООО «Лига-Пром» должна самостоятельно разрабатывать критерии, оказывающие влияние на его положение на рынке. Метод анализа сильных и слабых сторон соединяет результаты анализа потенциала и анализа конкурентов. Он предназначен для выявления преимуществ и недостатков по отношению к основным соперникам.

Для наглядного представления можно использовать так называемый профиль сильных и слабых сторон ООО «Лига-Пром» (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Профиль слабых и сильных сторон ООО «Лига-Пром»

Потенциал	Балльная оценка				
	1	2	3	4	5
Менеджмент предприятия					
Предпринимательская культура и философия			x		
Цели и формулируемые стратегии			x		
Система мотивации сотрудников			x		
Производство					
Оборудование			x		
Гибкость производственных линий		x			
Качество производственного планирования и управления			x		
Научные исследования и развитие					
Интенсивность и результаты		x			
Ноу-хау		x			
Использование новых информационных технологий			x		
Маркетинг					
Организация сбыта			x		
Расположение сбытовых филиалов				x	
Фаза жизненного цикла у важнейших продуктов				x	
Кадры					
Возрастная структура				x	
Уровень образования			x		



### Окончание таблицы 3.1

Потенциал	Балльная оценка				
	1	2	3	4	5
Квалификация и мотивация менеджмента			x		
Финансы					
Доля собственного капитала			x		
Финансовый баланс				x	
Возможности получения кредитов			x		

В таблице указаны только важнейшие направления исследования деятельности ООО «Лига-Пром». Перечень вопросов можно детализировать и дополнить за счет вопросов по изучению конкурентоспособности товаров и эффективности сбытовой политики с позиции маркетинга.

Балльная шкала, по которой оцениваются слабые и сильные стороны может быть построена по следующему принципу: 1-3 балла - слабая сторона фирмы по отношению к конкурентам; 4-6 баллов - нейтральная сторона фирмы по отношению к конкурентам; 7-9 баллов - сильная сторона фирмы по отношению к конкурентам.

Далее оценку можно продолжить введением весовых коэффициентов и расчетом среднего балла. По результатам такой оценки можно сделать вывод об уровне конкурентоспособности фирмы. Далее разрабатываются мероприятия по закреплению сильных и ликвидации слабых мест. Недостатком такого подхода является отсутствие прогнозной информации относительно того, в какой мере та или иная фирма - конкурент в состоянии улучшить свою деятельность.

Предприятие для определения стратегического направления деятельности может использовать следующую матрицу (таблица 3.2).

Цифрами обозначены наиболее предпочтительные стратегии, которых следует придерживаться при различном сочетании определяющих факторов:

- 1 - удерживать лидерство (оборонительная стратегия);

Таблица 3.2 – Матрица выбора направления деятельности ООО «Лига-Пром»

Привлекательность рынка	Положение относительно конкурентов		
	Сильное	Среднее	Слабое
Высокая	1	3	6
Средняя	2	5	8
Низкая	4	7	9

2 - удерживать лидерство, расширяться (комплекс оборонительных и наступательных стратегий);

3 - продолжать действовать, расширяться (наступательная стратегия);

4 - постепенно уходить с рынка (стратегия сокращения);

5 - либо завоевание (наступательная стратегия), либо уход с рынка (стратегия сокращения);

6 - продолжать действовать, если имеется достаточно ресурсов для расширения рынка сбыта (стратегия роста) или уходить (стратегия сокращения);

7 - постепенный уход с рынка (стратегия сокращения);

8 - постепенный уход с рынка (стратегия сокращения);

9 - уходить с рынка (стратегия сокращения).

Можно сделать вывод, что ООО «Лига-Пром» следует придерживаться стратегии 3 или 5. При средней привлекательности рынка, ООО «Лига-Пром» обладает собственными свободными и оборотными средствами, имеет средний уровень конкурентоспособности по сравнению с предприятиями-конкурентами. Фирме необходимо новое привлечение ресурсов либо применить стратегию расширения.

Анализ каналов сбыта в ООО «Лига-Пром» должен проводиться по основным видам продукции.

Необходимо рассматривать анализ динамики реализации продукции на основе потенциальных потребителей. Такой подход позволит ООО «Лига-Пром» оценить и

правильно выбрать стратегическое направление развития бизнеса, сформировать эффективную программу продаж.

Необходимо ООО «Лига-Пром» в своей деятельности обеспечить разработку такой стратегии развития бизнеса в этой сфере, которая позволит фирме адекватно реагировать на изменения любых параметров рынка, находясь при этом на самом низком уровне по издержкам производства.

Используя перечисленные выше инструменты, необходимо ООО «Лига-Пром» не только сформировать эффективную корпоративную стратегию, но и обеспечить детализацию бизнес-стратегии – стратегий, направленных на повышение конкурентоспособности бизнеса.

Разрабатывая стратегический план, руководство ООО «Лига-Пром», кроме формирования функциональных коммерческих стратегий, должно обеспечить четкое понимание основных позиций:

- каким должен быть ассортимент выпускаемой продукции, для достижения поставленных целей, его динамика, структура;

- какие технологии должны использоваться для обеспечения выпуска ассортимента продукции, динамику перехода на новые технологии;

- какие ресурсы, какое оборудование, и в каком порядке должна производиться его замена на более прогрессивную, обеспечивающую высокую конкурентоспособность;

- какой должна быть организационная структура бизнеса.

В настоящее время подавляющее большинство предприятий находится в сложном положении. Одна из главных причин этому – высокие издержки производства. Другой не менее важной причиной является высокая степень морального и физического износа техники и оборудования.

В ООО «Лига-Пром» необходимо организовать постоянное оперативное и стратегическое управление затратами. В результате выполненных работ

обеспечиваются минимальные издержки обращения, и, таким образом, ООО «Лига-Пром» повысит инвестиционную привлекательность своего бизнеса.

Эффективная коммерческая политика позволит предприятию с организационной точки зрения выбрать способ доведения произведённых товаров до потребителя.

Осуществление коммерческой деятельности ООО «Лига-Пром» должно быть связано с реконструкцией имеющихся и созданием новых мощностей по реализации продукции, ориентированных на приоритет обслуживания крупнооптового покупателя, расширение численности всех групп покупателей и максимальное удовлетворение их запросов в пределах целевой финансовой выгоды.

На ООО «Лига-Пром» используется недостаточно эффективная стратегия коммерческой деятельности. Так необходимо ориентироваться на поиск новых сегментов рынка, продвижения на рынок, установление стимулов потребителям для приобретения предлагаемых товаров.

Для укрепления своих позиций, повышения конкурентоспособности предприятию необходимо более эффективно использовать свободные денежные средства, нераспределенную прибыль за прошлые годы, а также разработать программу с целью привлечения инвестиций для расширения сфер деятельности предприятия.

### 3.2 Реализация проекта по совершенствованию коммерческой деятельности ООО «Лига-Пром»

Эффективность коммерческой деятельности следует рассматривать в двух направлениях: социальном и экономическом. Социальное базируется на статье 7 Конституции РФ: «Российская Федерация – социальное государство, политика которого направлена на создание условий, обеспечивающих достойную жизнь и свободное развитие человека.» Коммерческая деятельность нацелена на

жизнеобеспечение человека, на наиболее полное удовлетворение спроса в разнообразных товарах и услугах достойного качества, с наименьшими затратами времени и средств, в благоприятной обстановке, с предоставлением сервисных услуг, при высокой профессиональной квалификации обслуживающего персонала. Социальная направленность коммерческой деятельности формирует ее экономический результат. Прибыль следует рассматривать как достижение поставленной цели – удовлетворение потребностей общества. Если цель не достигнута и товар не находит своего покупателя, то результатом принятых коммерческих решений не может быть прибыль, так как деньги от потребителя не получены.

Поэтому социальная направленность первична, а экономическая эффективность вторична. Первая является целью, а вторая – результатом достижения цели [16, 5].

Рассмотрим мероприятия по совершенствованию системы сбыта на предприятии:

1. Организационная перестройка управления сбытом.

Службы сбыта – это отдел, занимающийся коммерческой деятельностью по реализации готовой продукции.

И достижение целей предприятия в основном зависит от организации структуры службы сбыта, так как именно она играет решающую роль в коммерческой деятельности компании.

Разработана организационная структура службы сбыта (рисунок 3.1), которая будет состоять из двух отделов: отдела маркетинга и отдела сбыта. В Приложении Б представлено положение о службе сбыта. Безусловно, в процессе организационной перестройки на предприятии будут происходить изменения. Однако, предлагаемая структура службы может считаться гибкой и способна свои организационные формы при изменении стратегии предприятия. Целью данного нововведения является

повышение точности планирования продаж, более полное изучение спроса потребителей и заказчиков, анализ рынка сбыта.

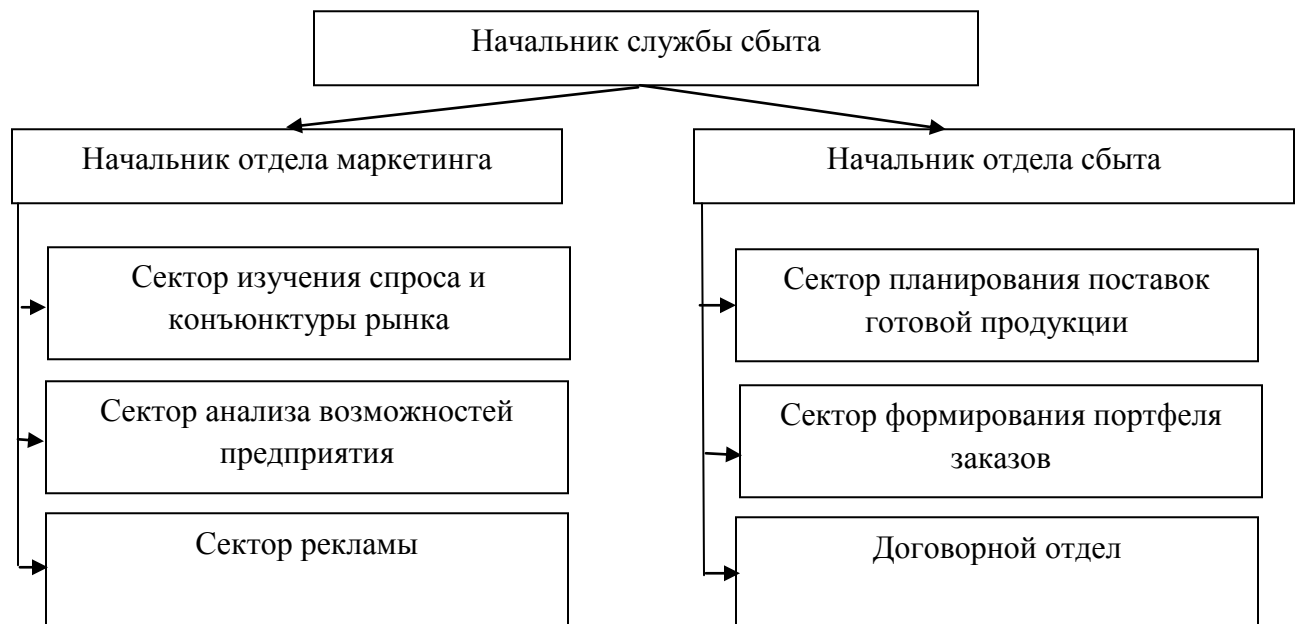


Рисунок 3.1 – Организационная структура службы сбыта

Формирование данной структуры службы сбыта не потребует расширения штата, так как все необходимые сотрудники в компании присутствуют, однако отсутствие системы в данной структуре приводило к проблемам в коммерческой деятельности выявленными во второй главе работы. Следует так же отметить, что в настоящее время без службы сбыта, обеспечивающей проведение исследований по изучению перспектив спроса, требований потребителей к свойствам и качеству товара, тенденций этих требований под влиянием изменяющихся условий жизни, производителям трудно выжить в конкурентной борьбе.

Рассмотрим основные задачи и функции отделов службы сбыта.

Отдел маркетинга будет заниматься непосредственно коммерческой работой на предприятии.

В обязанности менеджеров отдела маркетинга будет входить:

- планирование затрат компании;
- проводить экономический анализ показателей компании;
- изучать конъюнктуру рынка.

Отдел маркетинга должен быть обеспечен квалифицированными и опытными кадрами. Так же возглавить должен грамотный специалист - коммерческий директор.

Цель отдела – успешность деятельности компании по увеличению продаж продукции. Закрепление на рынках сбыта, выход на новые, повышение эффективности коммерческой деятельности предприятия.

Отдел маркетинга может быть основан в четырех основных вариациях:

- функциональная структура;
- структура, ориентированная на товары;
- структура на рынки;
- региональная структура.

Основными задачи данной службы будут:

- осуществление сбора и анализ коммерческой информации;
- планирование и прогнозирование;
- изучение конъюнктуры рынка;
- изучение нового ассортимента для предоставления на рынок;
- поиск и привлечение новых клиентов;
- создание базы прибыльных товаров;
- реклама, выставки.

Задачи отдела сбыта должны состоять в следующем:

- своевременная подготовка и заключение договоров на поставку готовой продукции;

- обеспечение выполнения планов поставки продукции в сроки и по номенклатуре в соответствии с заключенными договорами;

- контроль за поставкой продукции структурными единицами;

- обеспечение правильного учета приемки и отчетности по отгрузке продукции.

Функции отдела сбыта:

- обеспечение успешной коммерческой деятельности предприятия по сбыту;

- подготовка и заключение договоров с покупателями на поставку выпускаемой продукции;

- участие совместно с соответствующими службами предприятия в формировании номенклатурных планов производства и сдачи готовой продукции для обеспечения поставок в установленные сроки и по номенклатуре;

- составление годовых, квартальных и месячных планов поставок продукции в соответствии с заключенными договорами;

- увязка планов запуска в производство и поставки продукции с производственными службами и цехами предприятия с целью обеспечения сдачи готовой продукции в сроки и по номенклатуре в соответствии с заключенными договорами;

- участие в организации выставок, ярмарок, выставок - продаж и других мероприятий по рекламе продукции;

- участие в изучении спроса на выпускаемую продукцию;

- прием и обработка рекламаций;

- контроль дебиторской задолженности и др.

Конечной целью функционирования службы сбыта является подчинение всей хозяйственной и коммерческой деятельности предприятия законам существования и развития рынка.

## 2. Управление клиентской базой и её развитие



Организационная перестройка службы сбыта с усилением её отделом маркетинга должна способствовать расширению клиентской базы. ООО «Лига-Пром» осуществляет коммерческие связи со многими заказчиками, которыми являются предприятия промышленности. Большинство потребителей являются постоянными и надежными.

Тем не менее, контроль клиентской базы необходим. Поэтому важной задачей, которая позволит повысить управляемость сбытом на предприятии является организация системы определения деловой порядочности (надежности) заказчика и уровня его финансового состояния.

В целях контроля таких взаимоотношений с контрагентами по коммерческим договорам (в частности, по договорам поставки продукции на условиях коммерческого кредитования заказчиков) и недопущения ухудшения результатов деятельности организации из-за неверного выбора каждому потребителю ООО «Лига-Пром» присваивает категорию риска.

Ранжирование заказчиков (покупателей) по категориям риска (классы заказов по рискам: высокий, средний, низкий и др.) производится начальником договорного подразделения отдела сбыта по разработанному алгоритму на основе следующих условий:

- 1) Степень выполнения обязательств по расчетам за продукцию; на основе статистического учета рассчитывается степень выполнения договорных обязательств отдельным покупателям, а также группам покупателей, сформированными по различным признакам - критериям рыночного сегментирования (география, размеры организации, отраслевая принадлежность и др.). То есть является совершенно «новым» контрагентом, то категория риска его заказа определяется на основе степени выполнения обязательств той характерной группой заказчиков (покупателей), к которой он отнесен в соответствии с определенными критериями рыночной сегментации;

2) Наличие и содержание первичной информации (материалов) о заказчике (банковские и аудиторские справки, отзывы других организаций и т.п.).

Ранжирование по категории риска необходимо для оценки и необходимости проведения анализа надежности (деловой порядочности) и финансового состояния для принятия решения по предоставлению коммерческого кредита конкретным покупателям (параметры кредитования определяются категорией риска). После анализа надежности и финансовой устойчивости заказчика (покупателя) уже может быть присвоена другая категория риска.

В целях предотвращения (упреждения) ухудшения финансового состояния организации вследствие роста просроченной дебиторской задолженности каждому заказчику (покупателю) в соответствии с категорией риска его заказа в отделе сбыта ООО «Лига-Пром» устанавливаются параметры коммерческого кредита, т.е. определенный лимит суммы дебиторской задолженности и предельный срок коммерческого кредитования. Установление параметров кредитования в ООО «Лига-Пром» следует возложить на отдел сбыта.

Были разработаны специальные бланки определения группы риска (Приложение В) и критерии установки в виде баллов (Приложение Г). Регулярное проведение экспертной оценки заказчиков продукции ООО «Лига-Пром» позволит ранжировать их по категориям риска, а, следовательно, определять их надежность, платежеспособность и финансовое состояние, следить за уровнем дебиторской задолженности.

Благодаря этому, полностью исключается неверный выбор заказчика, что положительно отражается на деятельности предприятия.

### 3. Расширение выставочной деятельности.

Для завоевания новых рынков и закрепления на старых следует активизировать свою выставочную деятельность.

Целью ежегодных выставок является укрепление своих позиций на рынке сбыта, изучение спроса на продукцию при прямом контакте с покупателями, а также заключение прямых и долгосрочных договоров с оптовыми покупателями.

В этой связи ООО «Лига-Пром» рекомендуется чаще участвовать в отраслевых выставках в стране и в соседних странах.

Именно на таких выставках появляются новые контакты для рынка и заключаются контракты на продажу товарных позиций.

### 3.3 Оценка эффективности разработанных рекомендаций

Таким образом, в целях совершенствования сбытовой политики ООО «Лига-Пром» были предложены следующие мероприятия:

- организационная перестройка службы сбыта и усиление её состава отделом маркетинга;
- усиление внимания к управлению и расширению клиентской базы, с учетом новых горизонтов сбыта продукции на внешние рынки;
- продвижение продукции за счет участия в выставках.

Произведем расчет эффективности каждого мероприятия.

1. Организационная перестройка службы сбыта и усиление её состава отделом маркетинга.

Выше было определено, что формирование предложенной структуры службы сбыта не потребует расширения штата, так как все необходимые сотрудники в компании присутствуют, однако на данное мероприятие потребуются следующие затраты:

- затраты, связанные с обучением персонала – 45 000 руб.;
- затраты, связанные с переоформлением договоров сотрудников, а также организацией отделов – 6000 руб.

На основе опыта других торговых компаний, в результате осуществления данных мероприятий прогнозируется повышение выручки компании на 4–6 % (так как закрепление и четкое разграничение обязанностей приведет к более крепкому закреплению на рынках сбыта, выходу на новые рынки, повышению эффективности коммерческой деятельности предприятия).

$$B = 785\,000 \times 5\% = 39\,250 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, дополнительная прибыль от реализации составит:

$$\text{ЛПр} = 39\,250 \times 4,73\% = 18\,56,53 \text{ тыс. руб.}$$

2. Управление клиентской базой и её развитие. Организационная перестройка службы сбыта с усилением её отделом маркетинга должна способствовать расширению клиентской базы и увеличению выручки компании на 3,36%. А затраты в среднем составят 30 000 руб.

$$B = 785\,000 \times 3,36\% = 26\,351 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, дополнительная прибыль от реализации составит:

$$\text{ЛПр} = 26\,351 \times 4,73\% = 12\,46,41 \text{ тыс. руб.}$$

3. Так, как показывает опыт проведения тематических выставок, как правило, по их итогам заключаются минимально 3-4 оптовых контрактов, при этом средняя выручка по одному контракту составляет 148,8 тыс. руб.

Таким образом, дополнительная выручка (ЛВ) в результате участия хотя бы в пяти выставках составит:

$$\text{ЛВ} = \text{Чк} \times \text{Вк} \times \text{Ч}$$

где Чк – число заключаемых контрактов на выставке, ед.;

Вк – средняя выручка по одному контракту, тыс. руб.

Ч – число выставок, в которых дополнительно будет принимать участие предприятие, ед.

$$\text{ЛВ} = 3 \times 148,8 \times 10 = 4\,464,0 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, дополнительная прибыль от реализации составит:

$$\text{ЛПр} = 4464,0 \times 4,73 \% = 345 \text{ тыс. руб.}$$

Расходы на участие в выставке будут состоять из транспортных расходов, командировочных расходов, расходов на аренду, плате за участие в выставке, расходов на выставочный стенд и расходов на рекламно-информационные материалы.

Данные расходы для участия в одной выставке по статистике составляют в среднем около 45 тыс. руб. Для работы на выставке достаточно 2-3 работников.

Таким образом, выставки могут привести к валовой прибыли примерно 345 тыс. руб.

Можно сделать вывод, ООО «Лига-Пром» надо чаще принимать участие в выставках, и при эффективной работе сотрудников, велика вероятность возможному росту прибыли от реализации товаров.

Далее произведем комплексную оценку эффективности всех предложенных мероприятий и рассмотрим план финансовых результатов будущей деятельности предприятия (таблица 3.3, рисунок 3.2). В целом ожидается увеличение результатов хозяйственной деятельности ООО «Лига-Пром».

Таблица 3.3 – План финансовых результатов, тыс. руб.

Показатели	2017 год	План	Изменение	Темп роста, %
1 Товарооборот по продажным ценам, тыс. руб.	785 000	855065	70065	108,93
2 Товарооборот по покупным ценам, тыс. руб.	747 929	814547	66618	108,91
3 Валовая прибыль	37071	40518	3447	109,30
3 Коммерческие расходы, тыс. руб.	20715	20760	45	100,1
4 Прибыль от продаж, тыс. руб.	16 356	19758	3402	127,4
5 Рентабельность продаж, %	1,94	2,18	0,24	112,38
6 Чистая прибыль	15220	18622	3402	122,36



Рисунок 3.2 – Изменение валовой прибыли в результате проведения разработанных мероприятий

Таким образом, объем товарооборота по продажным ценам увеличится на 8,93%, или на 70 065 тыс. руб. за счет повышения эффективности сбытовой деятельности.

Товарооборот по покупным ценам вырос на 66618 тыс. руб. или на 8,91%. Коммерческие расходы выросли на 45 тыс. руб. за счет затрат на выставочную деятельность.

В результате прибыль от продаж составила 19758 тыс. руб. и выросла на 3402 тыс. руб. или на 27,4%. Соответственно прибыльность продаж вырастет на 12,38%.

В целях совершенствования коммерческой деятельности ООО «Лига-Пром» были предложены следующие мероприятия:

1. Организационная перестройка управления сбытом.
2. Управление клиентской базой и её развитие
3. Расширение выставочной деятельности.

В результате произведенных расчетов было доказано, что при внедрении предложенных мероприятия по совершенствованию сбытовой деятельности ООО «Лига-Пром» возможно расширить рынок сбыта и существенно повысить товарооборот, а так доходы от реализации.

Предложенное мероприятие по созданию отдела маркетинга позволит быстрее реагировать на изменяющиеся условия рынка, что немаловажно для проведения эффективной коммерческой деятельности предприятия.

При расширении клиентской базы, возможен рост ряда позиций, что положительно отразится на показателях коммерческой деятельности предприятия.

Предприятию необходимо принимать участие в большем количестве выставок. Расширение выставочной деятельности позволит заключать на каждой выставке в среднем по 3 контрактов на поставку товара. Значит, в следующем году за счет выставок возможно увеличение сбыта на 0,15% по сравнению с 2017 годом.

Представляется возможным повышение эффективности выставочной деятельности. Для этого на стадии подготовки необходимо четкое формулирование целей участия в выставке, финансирование, соответствующее уровню мероприятия и заблаговременное обеспечение наибольшего числа контактов.

Полученные результаты свидетельствуют, что предлагаемые мероприятия позволят руководству компании увеличить товарооборот на 70065 тыс. руб. или на 8,93%, а прибыль компании вырастет на 3402 тыс. руб. или 27,4%.

В целом необходимо отметить, что предложенные меры позволят предприятию расширить клиентскую базу и увеличить объемы продаж.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, коммерческая деятельность – эта одна из самых важных областей деятельности человека, которая возникла в результате труда. Данная деятельность заключается в следующем – выполнение торговых и организационных мероприятий, которые направлены на продажу и покупку товаров и услуг с целью получения наибольшей прибыли. Основные виды коммерческой деятельности: организационно-коммерческая; товароведно-экспертная; маркетинговая; торгово-экономическая; аналитическая; торгово-закупочная; внешнеторговая.

Основные направления коммерческой деятельности, характерные для промышленно-торговых предприятий: создание хозяйственных связей и организация договорной работы на предприятии; закупочная деятельность; коммерческая работа по продаже товаров; разработка ассортиментной политики и управление запасами предприятия; рекламный менеджмент и маркетинг.

Выявлены особенности организации коммерческой деятельности в оптовой торговле, отмечено, что современное состояние развития предприятий оптовой торговли характеризуется разветвленной сетью хозяйственных связей и разнообразными коммерческими операциями, расширяя тем самым экономическую инфраструктуру оптового рынка. Оптовая торговля характеризуется наличием двусторонних экономических отношений с поставщиками и покупателями товаров. Конкретизированы методы исследования эффективности коммерческой деятельности и в оптовой торговле, которые основаны на использовании методики комплексного анализа производственно-хозяйственной деятельности и финансового менеджмента.

С учетом экономических факторов и целевой предназначенности предприятия на коммерческую деятельность возлагается выполнение следующих функций: формирование коммерческой политики; комплексный подход к коммерческой работе; управление куплей-продажей товаров и услуг на коммерческой основе;

развитие рынков товаров; адаптация коммерческой деятельности к изменениям окружающей среды; обеспечение учета издержек, связанных с деятельностью.

ООО Компания «Лига-Пром» зарегистрирована 29 сентября 2005 г. регистратором Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 17 по Челябинской области.

По результатам произведенного исследования эффективность коммерческой деятельности ООО «Лига-Пром» за анализируемый период имеет отрицательную динамику, продажи по некоторым группам товаров, а также валовый доход от их продажи имеет тенденцию к снижению.

Негативным моментом является снижение прибыльности продаж продукции в 2017 году на 8,73%. То есть с 1 руб. выручки от продаж продукции предприятие стало получать прибыли от продаж меньше на 0,92%, чем в 2016 году.

Полученные данные свидетельствуют о снижении эффективности коммерческой деятельности.

В целях совершенствования коммерческой деятельности ООО «Лига-Пром» были предложены следующие мероприятия:

1. Организационная перестройка управления сбытом.
2. Управление клиентской базой и её развитие
3. Расширение выставочной деятельности.

В результате произведенных расчетов было доказано, что при внедрении предложенных мероприятия по совершенствованию сбытовой деятельности ООО «Лига-Пром» возможно расширить рынок сбыта и существенно повысить товарооборот, а так доходы от реализации.

Предложенное мероприятие по созданию отдела маркетинга позволит быстрее реагировать на изменяющиеся условия рынка, что немаловажно для проведения эффективной коммерческой деятельности предприятия.

При расширении клиентской базы, возможен рост ряда позиций, что положительно отразится на показателях коммерческой деятельности предприятия.

Предприятию необходимо принимать участие в большем количестве выставок. Расширение выставочной деятельности позволит заключать на каждой выставке в среднем по 3 контрактов на поставку товара. Значит, в следующем году за счет выставок возможно увеличение сбыта на 0,15% по сравнению с 2017 годом.

Представляется возможным повышение эффективности выставочной деятельности. Для этого на стадии подготовки необходимо четкое формулирование целей участия в выставке, финансирование, соответствующее уровню мероприятия и заблаговременное обеспечение наибольшего числа контактов.

Полученные результаты свидетельствуют, что предлагаемые мероприятия позволят руководству компании увеличить товарооборот на 70065 тыс. руб. или на 8,93%, а прибыль компании вырастет на 3402 тыс. руб. или 27,4%.

В целом необходимо отметить, что предложенные меры позволят предприятию расширить клиентскую базу и увеличить объемы продаж.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Альбеков, А. У., Митько, О. А. Коммерческая логистика / А.У. Альбеков, О.А. Митько. – Ростов – на Дону: Феникс, 2014. – 416 с.
2. Абчук, В.А. Коммерция: учебник / В.А. Абчук. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2011. – 475 с.
3. Баженов Ю. К., Баженов А. Ю. Коммерческая деятельность: учебник для бакалавров – М: «Дашков и К», 2018, - 286 с.
4. Брыткова, А., Хасанова, С. Коммерция [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://www.news/daytheme/?id=7885305>
5. Валигурский Д. И. Организация коммерческой деятельности в инфраструктуре рынка: учебник для бакалавров, - М: «Дашков и К», 2018, - 300 с.
6. Вахрин, П.И., Нешитова, А.С. Финансы: учебник для вузов / П.И. Вахрин, А.С. Нешитова. – М.: Маркетинг, 2012. – 518 с.
7. Виноградова, С.Н. Коммерческая деятельность / С.Н. Виноградова. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 180 с.
8. Дашков, Л.П. Коммерция и технология торговых процессов / Л.П. Дашков. – М.: Маркетинг, 2015. – 389 с.
9. Дианова, С.Н., Авагян, Ю.Г. Система управления коммерческой деятельностью предприятий торговли / С.Н. Дианова, Ю.Г. Авагян // Сфера услуг: инновации и качество. Выпуск № 6. – Краснодар: КФ РГТЭУ, 2012. – С. 71–80.
10. Гумилев, П.И. Коммерческая деятельность предприятия общественного питания / П.И. Гумилев. – М.: Дело, 2014. – 284 с.
11. Кожова, А.А., Цветцых, А.В. Предложения по совершенствованию управления коммерческой деятельностью торговой организации / А.А. Кожова, А.В. Цветцых // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2015. – № 8 (том 2). – С. 388–389.

12. Коммерческая деятельность: маркетинг и логистика / Под ред. Л.В. Балабановой. – Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2003. – 231 с.

13. Кондраков, И.В. Совершенствование коммерческой деятельности как инструмент повышения конкурентоспособности предпринимательских структур / И.В. Кондраков // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2008. – № 5. – С. 103–108.

14. Климова, Э.Н., Климова, Т.В. X-people: новый тип потребителя или новая ценность / Э.Н. Климова, Т.В. Климова // Креативная экономика. – 2017. – № 4 (88). – С. 34–41.

15. Матузенко, Е.В., Шиленко, С.И., Костенко, Я.В. Совершенствование информационного обеспечения коммерческой деятельности розничного торгового предприятия / Е.В. Матузенко, С.И. Шиленко, Я.В. Костенко // Фундаментальные исследования. – 2014. – № 11-5. – С. 1118–1124.

16. Маклаков Г. В. Коммерческая коммерческой деятельности: монография – М.: «Дашков и К», 2016 г. -232 с.

17. Минько Э. В., Минько А. Э. Организация коммерческой деятельности промышленного предприятия: учеб. Пособие – М. : Финансы и статистика, 2014 г. – 608 с.

18. Мезенцева О. В., Мезенцева А. В. Экономический анализ в коммерческой деятельности: учебное пособие – Екатеринбург: Изд-во Урал. Ун-та, 2014. – 232 с.

19. Осипова, Л.В., Синяева, И.М. Основы коммерческой деятельности. Практикум / Л.В. Осипова, И.М. Синяева. – М.: Юнити, 2014. – 364 с.

20. Оценка качества услуг в системе обеспечения конкурентоспособности предприятия / Управленческие технологии и модели модернизационных процессов в российской экономике: история и современность Сборник научных статей II Международной научно-практической конференции. под редакцией Кузьминой В.М. – Курск, 2015. – С. 41–46.

21. Подповетная, Ю.В., М.В. Булгакова Анализ коммерческой деятельности крупных розничных сетей магазинов бытовой техники / Ю.В. Подповетная, М.В. Булгакова // Управление в современных системах. – 2014. – № 4. – С. 56–61.
22. Половцева, Ф.П. Коммерческая деятельность / Ф.П. Половцева. – М.: Инфра-М, 2013. – 240 с.
23. Памбухчиянц, О.В. Основы коммерческой деятельности: учебник – М.: «Дашков и К», 2017. – 284 с.
24. Панкратов, Ф. Г., Серегина, Т.К. Коммерческая деятельность: Учебник для вузов / Ф.Г. Панкратов, Т.К. Серегина. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2015. – 450 с.
25. Половцева, А. Н. Коммерческая деятельность: Учебник / А.Н. Половцева,. – М.: ИНФРА – М, 2014. – 248 с.
26. Практикум по коммерческой деятельности: Учеб. пособие. / Под ред. Ф. Г. Панкратова и др. – М.: Маркетинг, 2015. – 248 с.
27. Синецкий, Б. И. Основы коммерческой деятельности: Учебник / Б.И. Синецкий. – М: Юристъ, 2014. – 659 с.
28. Сироткин, В.Б. Финансовый менеджмент фирмы / В.Б. Сироткин. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 312 с.
29. Сергеев, И. В. Экономика предприятия / И.В. Сергеев. Учебник – М.: Финансы и статистика, 2016. – 241 с.
30. Торговое дело: экономика, маркетинг, организация: Учебник / Под общ. ред. проф. Л. А. Брагина и проф. Т. П. Данько. – М.: ИНФРА – М, 2013. – 560 с.
31. Терновский, Д. С., Катанаева, Л. А. Внутренний контроль как фактор повышения результативности деятельности организации торговли / Д.С. Терновский, Л.А. Катанаева // Вестник БУКЭП. 2013. № 4 (48). С. 105 – 110
32. Управление закупками и поставками. М. Линдерс [и др.] / пер. с англ. М.: Юнити-Дана, 2016. 752 с.

33. Фасхиев, Х.А. Анализ методов оценки качества и конкурентоспособности грузовых автомобилей / Х.А. Фасхиев // Методы менеджмента качества. – 2015.– № 3. – С. 29-31.

34. Фасхиев, Х.А. Определение конкурентоспособности предприятия / Х.А. Фасхиев // маркетинг в России и за рубежом. – 2014. – №4. – С. 18-20.

35. Фасхиев, Х.А., Попова Е.В. Коммерческая деятельность в России и за рубежом / Х.А. Фасхиев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2017. – № 4. – С. 39-40.

36. Фасхиев, Х.А. Конкурентоспособность / Х.А. Фасхиев. А.В. Крахмалева, М.А. Сафарова. – Набережные Челны: КамПИ, 2014. – 112 с.

37. Фасхиев, Х.А., Сафарова М.А. Методика оценки конкурентоспособности поставщиков / Х.А. Фасхиев // Инженер. Технолог. Рабочий. – 2014. – № 3. – С. 27-29.

38. Федорова М.А. Коммерческая деятельность торгового предприятия: сущность и основные направления / М.А. Федорова // Социально-экономические явления и процессы. – 2014. – № 10 (Том 9). – С. 110–115.

39. Хартман, Е.А. Выбор поставщика малого предприятия / Е.А.Хартман // Промышленный и b2b маркетинг. – 2016. – № 3. – С. 208-215.

40. Хусаинов, М. Ф. Развитие организационной структуры управления / М. Ф. Хусаинов // Стандарты и качество. – 2016. – № 7. – С. 70 – 71.

41. Шалаев, К.В., Лиходиевская, Л.М. Концептуальный подход к выбору поставщика на предприятии / К.В. Шалаев, Л.М. Лиходиевская // Менеджмент инноваций. 2016. № 4. С. 300-303.

42. Щур, Д. Л. Основы торговли. Оптовая торговля: Справочник руководителя, гл. бухгалтера и юриста / Д.Л. Щур. – М.: Изд-во «Дело и сервис», 2015. – 656 с.

43. Экономика торгового предприятия: Торговое дело: Учебник / Под ред. проф. Л. А. Брагина. – М.: ИНФРА – М, 2017. – 314 с.

44. Экономика торгового предприятия: Торговое дело: Учебник / Под ред. проф. Л. А. Брагина. – М.: ИНФРА – М, 2016. – 314 с.

45. Яковлев, А.А. Коммерческая деятельность торгового предприятия: понятие и сущность / А.А. Яковлев // Управление продажами. – 2014. - № 3. - С. 134 - 142.