

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

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ А.Б. Левина  
\_\_\_\_\_ 2018 г.

Совершенствование организации коммерческой деятельности ООО «Альянс-  
авто»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ–38.03.06.2018.985.ПЗ ВКР

Руководитель работы, к.п.н.,  
доцент  
\_\_\_\_\_ Е.В. Дорошенко  
\_\_\_\_\_ 2018 г.

Автор работы  
студент группы ЭУ – 420  
\_\_\_\_\_ А.А. Петунин  
\_\_\_\_\_ 2018 г.

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

Челябинск 2018

## АННОТАЦИЯ

Петунин А.А. Совершенствование организации коммерческой деятельности ООО «Альянс-авто»: Выпускная квалификационная работа. – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-420. – 88 с., 12 ил., 36 табл., библиогр. список – 40 наим., 1 прил.

В выпускной квалификационной работе на основе анализа коммерческой деятельности розничного торгового предприятия ООО «Альянс-авто», работающего на рынке г. Челябинска по розничной продаже подержанных автомобилей, и использования анализа экономических показателей предложен план мероприятий по совершенствованию коммерческой деятельности предприятия.

Предлагаемые мероприятия по совершенствованию коммерческой деятельности розничного торгового предприятия ООО «Альянс-авто» доведены до детального плана их реализации.

Для обоснования эффективности предлагаемых мероприятий в выпускной квалификационной работе использованы методы экономического анализа.

Результаты выпускной квалификационной работы имеют практическую ценность для розничного торгового предприятия ООО «Альянс-авто».

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ .....	8
1.1 Организация коммерческой деятельности: понятия, сущность, задачи, компоненты.....	8
1.2 Анализ организации коммерческой деятельности .....	17
1.3 Зарубежный опыт совершенствования организации коммерческой деятельности предприятия. ....	25
2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «АЛЬЯНС-АВТО».....	31
2.1 Организационная экономическая характеристика ООО «Альянс-авто»....	31
2.2 Анализ финансового состояния.....	38
2.3 Анализ организации коммерческой деятельности ООО «Альянс-авто»....	46
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ .....	62
3.1 Основные направления совершенствования организации коммерческой деятельности .....	62
3.2 Организация дополнительного офиса продаж, как основное направление совершенствования организации деятельности. ....	63
3.3 Экономическая эффективность организации дополнительного офиса продаж .....	71
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	82
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	85
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Устав ООО «Альянс-авто».....	89

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время экономика в Российской Федерации предполагает, что предприятия должны постоянно эволюционировать, чтобы не оказаться за бортом прогресса и бизнеса. Насыщение абсолютно всех рынков товарами в такой мере, что компаниям приходится буквально биться за покупателей, приводит к пониманию исключительной роли совершенствования организации деятельности предприятий. В условиях усиления конкуренции необходимо совершенствование коммерческой деятельности розничных торговых предприятий, имеющих многоотраслевой характер деятельности и специфику функционирования на потребительском рынке.

В процессе коммерческой деятельности торговые организации и предприятия, а также физические лица, занимающиеся предпринимательством, изучают спрос населения и рынок сбыта товаров, определяют потребность в них, выявляют источники поступления и поставщиков товаров, устанавливают с ними хозяйственные связи, ведут оптовую и розничную торговлю, занимаются рекламно-информационной деятельностью. Кроме того, проводится кропотливая работа по формированию ассортимента и управлению товарными запасами, оказанию торговых услуг. Все эти операции взаимосвязаны между собой и являются неотъемлемой частью коммерческой деятельности.

Продукция или услуга, предлагаемая фирмой, должна быть оптимальным образом продана: то есть, должны быть учтены все предпочтения и пожелания клиентов, а также должна приносить наибольшую выгоду. Поэтому основная задача любого предпринимателя – идеальным образом совместить желания клиентов и собственные возможности. В этом случае у него будет возможность доказать покупателю неоспоримые преимущества своего товара, или услуги. Именно поэтому система сбыта является центральной в организации коммерческой деятельности на предприятии. И это не лишено обоснования – именно в процессе сбыта готовой продукции выясняется, насколько точными и

удачными были все использованные концепции и стратегии по продвижению товара на рынок. И если все оказалось так, как и было задумано, то покупатель обязательно заметит товар и прибыль – конечная цель любой предпринимательской деятельности – не заставит себя ждать. В противном случае, ни о каких высоких доходах и говорить не приходится.

Целью данной ВКР является разработка рекомендаций по совершенствованию организации коммерческой деятельности ООО «Альянс-авто».

Задачами данной квалификационной работы являются:

1. Раскрыть теоретические аспекты совершенствования организации коммерческой деятельности.
2. Проанализировать деятельность ООО «Альянс-авто» и организацию коммерческой деятельности.
3. Разработать рекомендации по совершенствованию организации коммерческой деятельности ООО «Альянс-авто».

Объектом данной ВКР является общество с ограниченной ответственностью «Альянс-авто». Автосалон ООО «Альянс-авто» создана с целью извлечения прибыли.

Предметом является организация коммерческой деятельности автосалона ООО «Альянс-авто».

При осуществлении выпускной квалификационной работы были использованы следующие методы исследования: теоретический анализ источников, сравнительный анализ, анализ отчетности предприятия, анализ показателей финансово-хозяйственной деятельности, конкурентный анализ. Работа состоит из введения, 3 разделов, заключения и библиографического списка.

В первом разделе рассмотрены теоретические и методологические основы организации коммерческой деятельности в розничной торговле.

Во втором разделе работы проведен анализ организации коммерческой деятельности розничного предприятия ООО «Альянс-авто», проведен анализ основных экономических показателей предприятия, анализ конкурентоспособности, анализ представляемого модельного ряда автомобилей, а также цены на продукции, анализ факторов внешней и внутренней среды объекта исследования.

В третьем разделе на основе результатов анализа выявляются возможности совершенствования коммерческой деятельности и разрабатываются мероприятия по совершенствованию коммерческой деятельности розничного предприятия ООО «Альянс-авто». Произведен расчет экономического эффекта от внедрения предложений на практике. В заключении сделаны выводы по работе.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

## 1.1 Организация коммерческой деятельности: понятия, сущность, задачи, компоненты

В условиях рыночной экономики главными являются товарно-денежные отношения. Именно поэтому каждый продукт труда обязательно проходит стадию обмена. Между продавцами и покупателями заключаются сделки купли-продажи, осуществляется сбыт и закупка товаров, а также оказываются посреднические и прочие услуги.

На практике коммерческая деятельность в большинстве случаев рассматривается как определенный вид предпринимательской деятельности, который осуществляется в сфере обращения товаров, работ и услуг [13]. Так же коммерческой называют любую деятельность, связанную с получением прибыли.

Заключается коммерческая деятельность в осуществлении широкого комплекса взаимосвязанных торгово-организационных операций, которые в свою очередь направлены на совершение процесса купли-продажи товаров, осуществления работ и оказания услуг с целью получения прибыли [14].

В розничной же торговле коммерческая деятельность – это важнейшая составляющая всей системы деятельности предприятий в условиях конкуренции и экономики рынка. Коммерческая деятельность – это покупка, являющаяся в конечном итоге последующей продажей. Предметом продажи является товар, а также потребные для производства продукции ресурсы: финансовые, кадровые, материально-технические [18].

В процессе коммерческой деятельности организации и предприятия торговли, а также физические лица, которые занимаются предпринимательством, изучают рынок сбыта товаров, потребность в этих товарах, а также спрос населения на этом рынке. Кроме этого происходит выявление источников

поступления и поставщиков товара, ведение оптовой и розничной торговли, а также проведение рекламно-информационной деятельности [13].

Субъектами коммерческой деятельности являются как юридические, так и физические лица, имеющие право на ее совершение. Объектами же коммерческой деятельности являются товары и услуги на рынке.

Далее рассмотрим виды процессов и операций в сфере товарного обращения (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Виды процессов и операций в сфере товарного обращения

Далее рассмотрим данные процессы более подробно (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Подробное описание процессов в сфере товарного обращения

Процессы	Описание	Виды
Коммерческие (торговые)	К данным процессам относят процессы товарного обмена (купля-продажа товара), т.е. все операции в розничной торговле, которые связаны со сменой стоимости. К таким процессам относят организационный операции, хозяйственные, которые напрямую связаны с куплей-продажей товаров и не носящие технологический характер.	– исследование и составление прогноза покупательского спроса, исследование и анализ потребительского рынка; – определение источников поставок товаров и выделение экономически целесообразных поставщиков; – формирование договорных связей с партнерами по поставке товаров и услуг, контроль выполнения договорных отношений с партнерами, контроль движения информационных и финансовых потоков между партнерами и розничным предприятием;



## Окончание таблицы 1.1

Процессы	Описание	Виды
Коммерческие (торговые)		– осуществление закупочной деятельности через выявленные источники поставок; – рекламная и информационная поддержка продажи и продвижения товаров в розничной торговле;
Технологические (производственные)	Эти процессы продолжают производство в сфере обращения. Это доставка товаров от производителей к покупателям и потребителям, хранение, упаковка, расфасовка и т.п.	При осуществлении технологических процессов используются различные виды ресурсов (финансовые, трудовые, транспортные, энергетические и др). В связи с этим, при организации коммерческой деятельности необходимо уделять особое внимание оптимизации технологического процесса с целью сокращения всех используемых ресурсов.

Из выше сказанного приходит понимание, что коммерческая деятельность – это оперативная и координационная деятельность по совершению операций обмена товарными и материальными ценностями в целях удовлетворения потребностей потребителей и приобретения наибольшей прибыли. Так же коммерческая деятельность осуществляет максимальную эффективность торговой сделки любой из сторон.

Далее рассмотрим теоретические основы коммерческой деятельности (Таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Теоретические основы коммерческой деятельности [10,11]

Теоретические основы	Сущность
Направления коммерческой деятельности	1) закупка материально-технических ресурсов и товаров оптово-посредническими и другими торговыми предприятиями; 2) планирование ассортимента и сбыта продукции на предприятиях; 3) организация сбыта продукции; 4) выбор наилучшего партнера в коммерческой деятельности; 5) организация оптовой продажи товаров и коммерческое посредничество; розничная торговля как форма коммерческо-посреднической деятельности.

## Окончание таблицы 1.2

Теоретические основы	Сущность
Основные принципы коммерческой деятельности	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) неразрывная связь коммерции с принципами маркетинга;</li> <li>2) гибкость коммерции, ее направленность на учет постоянно меняющихся требований рынка;</li> <li>3) умение предвидеть коммерческие риски;</li> <li>4) выделение приоритетов;</li> <li>5) проявление личной инициативы;</li> </ol> <p>высокая ответственность за выполнение принятых обязательств по торговым сделкам;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6) нацеленность на достижение конечного результата – прибыли.</li> </ol>
Основные признаки определяющие коммерческую деятельность	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) экономические, финансовые, правовые и другие взаимоотношения между субъектами рынка;</li> <li>2) стремление субъекта коммерции реализовать свои интересы независимо оттого, реализуются при этом интересы контрагентов или нет.</li> </ol>
Коммерческая деятельность на торговых предприятиях включает следующие функциональные задачи	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) закупка товарных ресурсов, коммерческое приобретение;</li> <li>2) планирование объемов закупки товаров с учетом намечаемого уровня прибыли;</li> <li>3) планирование ассортимента и реализации товаров;</li> <li>4) организация продажи товаров;</li> </ol>

В свою очередь коммерческая деятельность – это деятельность по организации купли – продажи товаров и проведению соответствующих расчетов с целью получения максимальной прибыли (Рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 – Связь коммерческой деятельности

Главной составляющей организации коммерческой деятельности являются теоретические и практические знания в данном направлении и технологии

осуществления операций на предприятии. Сфера розничной торговли имеет отличительные особенности организации коммерческой деятельности в связи с тем, что связана с процессами обмена и обслуживанием конечных потребителей.

Существует четкий порядок выполнения взаимосвязанных операций, который нужно соблюдать для эффективного осуществления процесса купли-продажи в розничной торговле. Эти операции отражают коммерческий и организационный характер всего процесса.

Последовательность осуществления процесса купли-продажи в розничной торговле рассмотрена на рисунке 1.3.

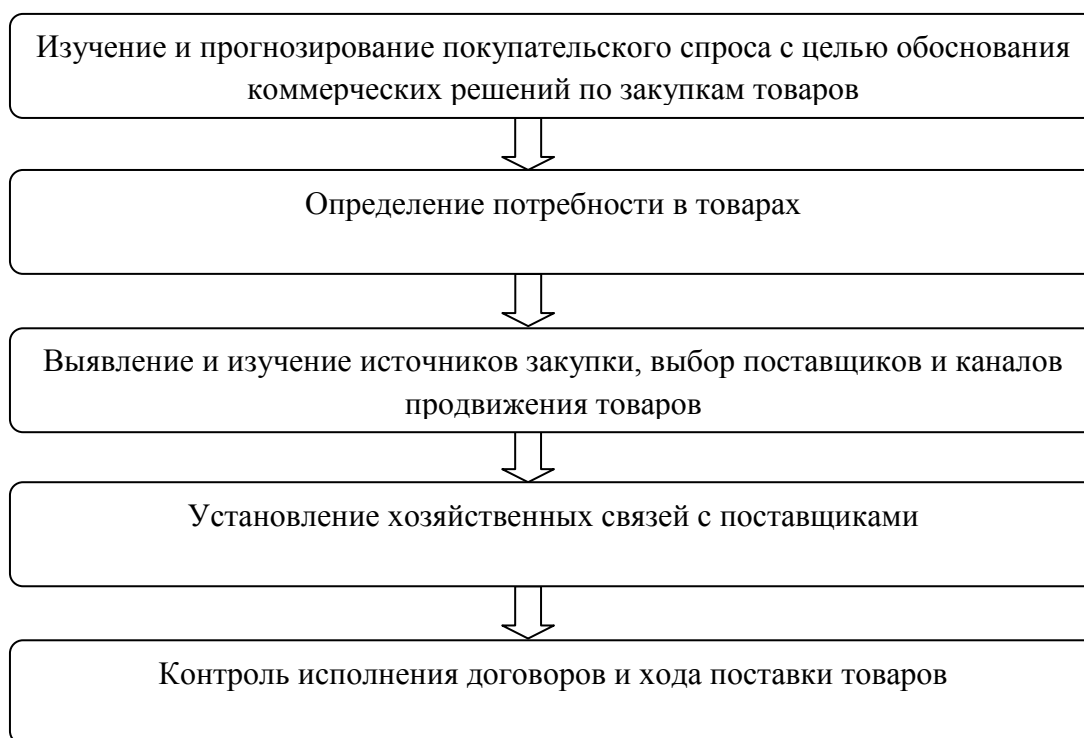


Рисунок 1.3 – Этапы осуществления процесса торгового обмена [32]

Из рассмотренных выше этапов можно сказать, что именно коммерческая деятельность является взаимосвязанным процессом между сферой производства и сферой потребления, а так же процессом товарного обмена [29].

Исходя из вышесказанного, под коммерческой деятельностью понимается процесс торгового обмена товарами или услугами между субъектами

потребительского рынка в соответствии с правовой базой и нормативно-правовыми документами, основной целью которого является получение прибыли.

Организация коммерческой деятельности в розничной торговле реализуется в процессе продажи товара на потребительский рынок. Структура операций коммерческой деятельности главным образом зависит от вида и типа розничного предприятия, его специфики деятельности, реализуемого ассортимента товаров и услуг [12].

Коммерческая деятельность современного розничного предприятия включает в себя формирование торгово-технологических процессов, обеспечивающие максимальное получение прибыли и устойчивую конкурентоспособность розничного предприятия [17].

На рисунке 1.4 показаны главные цели коммерческой деятельности розничного предприятия [9,13].



Рисунок 1.4 – Главные цели коммерческой деятельности розничного предприятия

Осуществление коммерческой деятельности тесно связано с организацией. Существует много определений организации, из которых обычно можно выделить концепцию организации как рациональной системы, которая направлена на достижение цели.

Организацию можно рассмотреть с двух сторон (Рисунок 1.5)



Рисунок 1.5 – Организация в общем смысле

Организация коммерческой деятельности торгового предприятия включает в себя некоторые закономерности функционирования и взаимодействия ее элементов.

Исходя из этого понятие организации тесно связано с понятием управления.

Организация - это систематизированное, сознательное объединение действий людей, которые преследуют достижение определенных целей и действующих на основе определенных правил и процедур.

Исходя из этого, понятие организации можно применять как к объектам, так и к субъектам коммерческой деятельности.

На основе вышесказанного можно сформулировать основные задачи организации коммерческой деятельности в розничной торговле (Рисунок 1.6) [24].

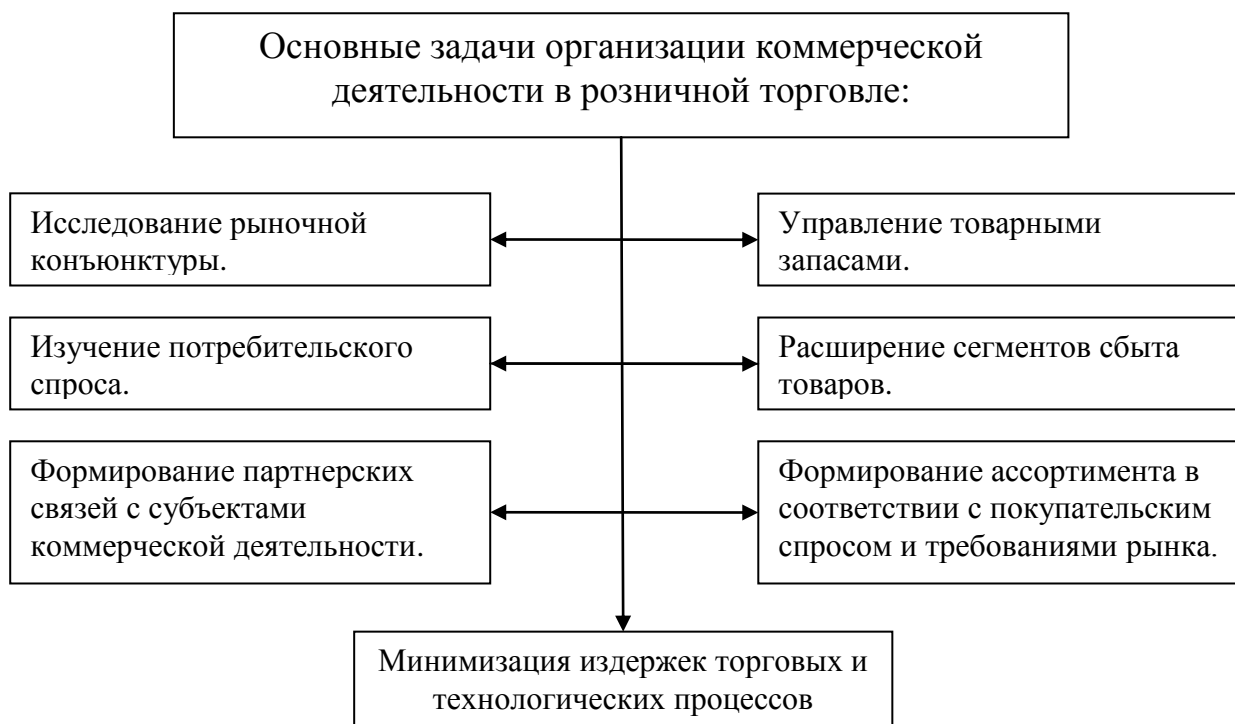


Рисунок 1.6 – Основные задачи организации коммерческой деятельности в розничной торговле

Если говорить об анализе коммерческой деятельности, то все события рассматриваются в движении, развитии и изменении, исследуются положительные и отрицательные стороны, изучаются внутренние противоречия, выявляются и анализируются причинно-следственные связи.

Можно выделить три компонента коммерческой деятельности, которые представлены ниже (рисунок 1.7).

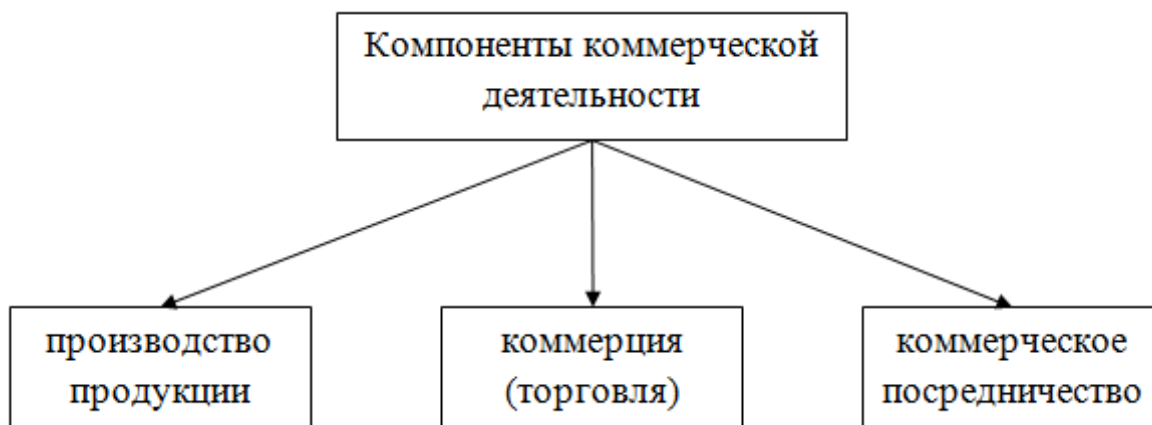


Рисунок 1.7 – Компоненты коммерческой деятельности

Следует отметить, что коммерция имеет место не только в сфере товарного обращения, поскольку в условиях рыночных отношений кроме товаров и услуг продаются валютные и фондовые ценности, продукты интеллектуального труда [21].

Рассмотрим далее некоторые важные понятия (Таблица 1.3).

Таблица 1.3 – Основные понятия по теме организация коммерческой деятельности

Понятие	Суть
Предприятие	1) это самостоятельная хозяйственная единица, осуществляющая свою деятельность на территории данного государства и подчиняющаяся законам данного государства [18]. 2) это самостоятельный хозяйствующий субъект, созданный предпринимателем или объединением предпринимателей для производства товара (т. е. продукции, выполнения работ и оказания услуг) с целью удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли [18].
Организация деятельности предприятия	Это упорядочивание и оптимизация процессов, обеспечивающих функционирование предприятия, его финансово-хозяйственную деятельность.
Организация предприятия	Создание оптимальной структуры управления, направленной на достижение цели организации
Сущность организации	Создание системы, включающей управляющую и управляемую подсистемы, которая наиболее полно отвечает требованию эффективного достижения целей деятельности.

Розничное предприятие осуществляет коммерческую деятельность во внешней среде и, следовательно, является зависимым от внешнего воздействия, при этом, сохраняя свою устойчивость на потребительском рынке, приспосабливается к макро изменениям. Динамичное развитие коммерческой деятельности розничного предприятия обеспечивается непрерывным выполнением всех операций по продаже и продвижению товара, которые должны

быть взаимосвязаны, т.е. являются элементами структуры коммерческой деятельности [22].

Таким образом, были рассмотрены сущность и содержание организации коммерческой деятельности в розничной торговле, которой является любая деятельность, связанная с получением прибыли. Коммерческая деятельность в розничной торговле – это важнейшая составляющая всей системы деятельности предприятий в условиях экономики рынка и конкуренции. Подробно представлена классификация коммерческих функций, что определяет их роль в деятельности торговых предприятий.

Выделены основные направления коммерческой деятельности, присущие розничным торговым предприятиям.

## 1.2 Анализ организации коммерческой деятельности.

В рыночных условиях экономическое обоснование принимаемых решений играет большую роль. Нельзя рассчитывать лишь на субъективное мнение, необходимо проводить расчеты, которые подтверждают правильность управленческих решений. Для того, чтобы организация успешно функционировала, нужно проводить глубокий анализ его коммерческой деятельности в зависимости от постоянно меняющейся рыночной среды. Все это поможет сделать организацию более прибыльной и конкурентоспособной, обеспечить его развитие, предвидеть будущее [16].

Проведение систематического анализа коммерческой деятельности способствует следующим вещам (Рисунок 1.8).



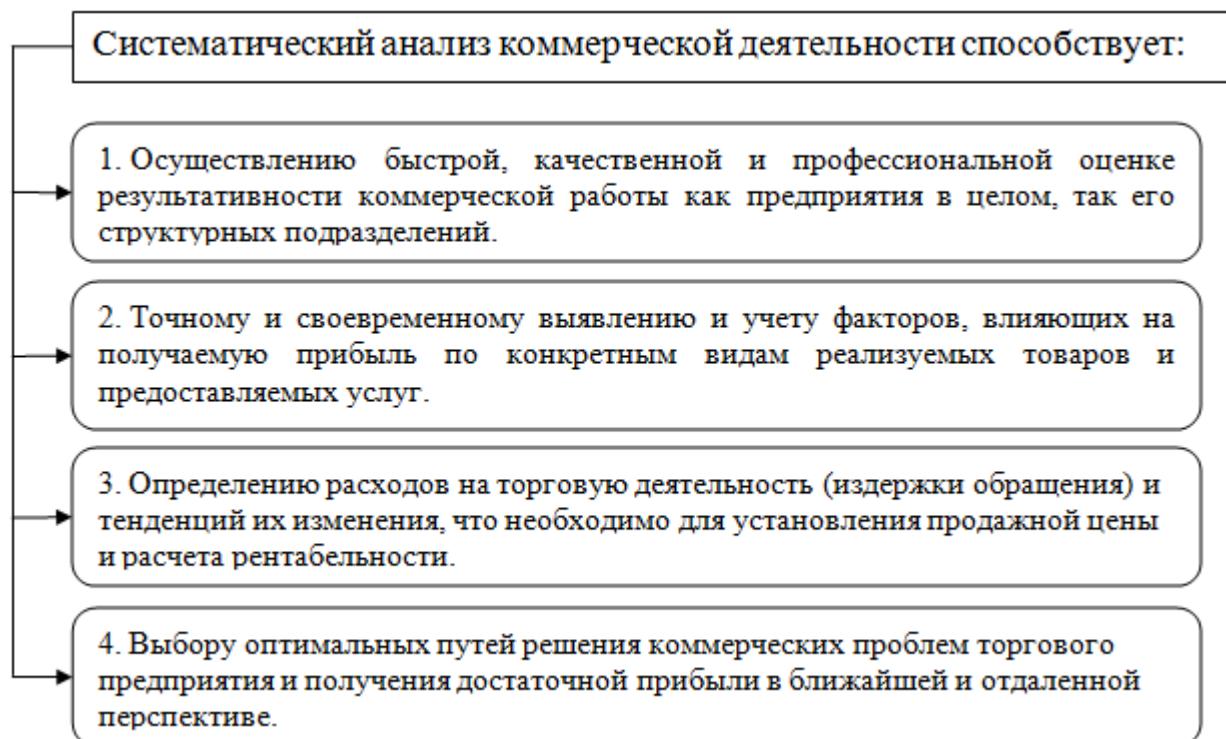


Рисунок 1.8 – Влияние систематического анализа коммерческой деятельности

Анализ состояния коммерческой деятельности организации и эффективности управления включает так же оценку работы предприятия по следующим направлениям (Рисунок 1.9).

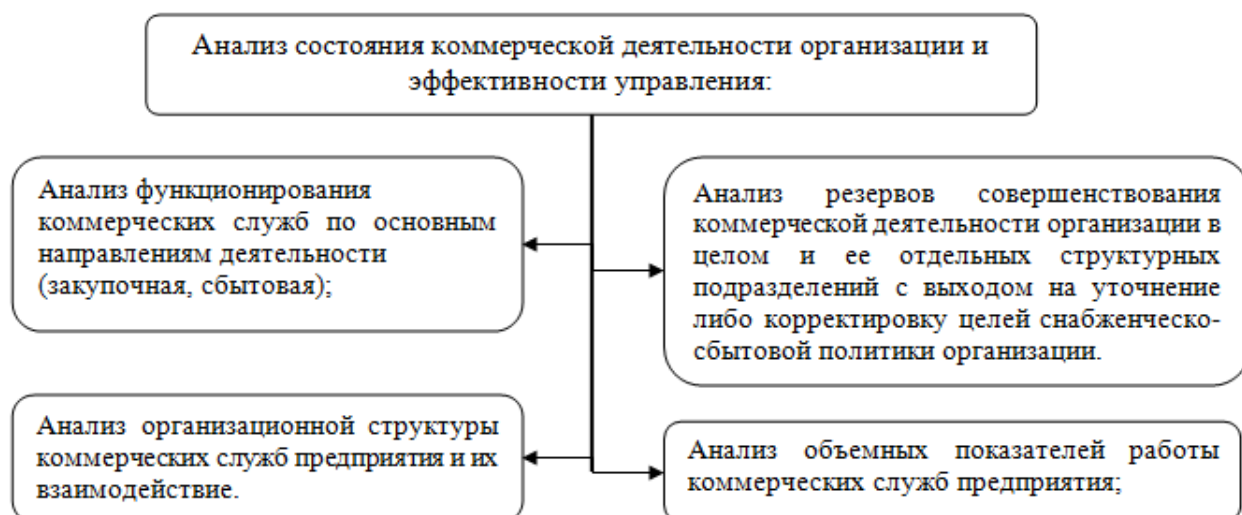


Рисунок 1.9 – Оценка работы предприятия по направлениям

Прежде чем приступить к оценке и анализу коммерческой деятельности торговой организации, необходимо помнить то, что любая организация, осуществляющая коммерческую деятельность, является сложной системой, которая взаимодействует с рыночной средой

Исходя из вышесказанного основным предметом анализа коммерческой деятельности является микросреда, в которой действует предприятие.

Если говорить о предприятии, как о предмете анализа, то оно включает следующие объекты и исследуемый потенциал, которые представлены ниже (Таблица 1.4).

Таблица 1.4 – Направления анализа коммерческой деятельности предприятия

Объект	Исследуемый потенциал
Снабжение	Организация потоков товарных ресурсов, категории основных поставщиков, объемы закупаемых товаров, характер хозяйственных связей с поставщиками, состояние товарных запасов и т.п.
Сбыт	Организация сбыта, процесс товародвижения, категории покупателей, характер товара, система продвижения товара и пр.
Кадры	Структура коммерческих служб предприятия с позиции уровня образования специалистов, возрастной структуры, опыта работы и пр.
Объемные показатели	Объем продаж товаров, прибыль, доля рынка и пр.

Для оценки эффективности коммерческой деятельности предприятия нужна целая система показателей. Так как не существует одного показателя, который полностью отражает все стороны коммерческой деятельности предприятия. Таким не является даже показатель прибыль, хоть данный показатель и наиболее точно определяет эффективность функционирования организации.

Основу коммерческой деятельности торгового предприятия составляет процесс продажи товаров. Экономическое содержание этого процесса показывает товарооборот. Товарооборот – это один из главных показателей хозяйственной деятельности предприятия, занимающегося коммерческой деятельностью. Так же он характеризует процесс движения товаров с помощью актов купли - продажи и,

являясь экономической категорией, он обладает сразу несколькими признаками (рисунок 1.10).

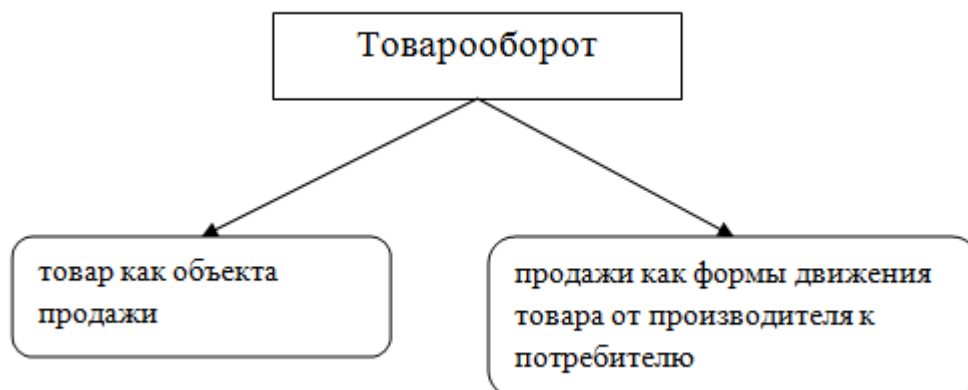


Рисунок 1.10 – Признаки товарооборота

С помощью товарооборота решаются следующие основные задачи (рисунок 1.11).

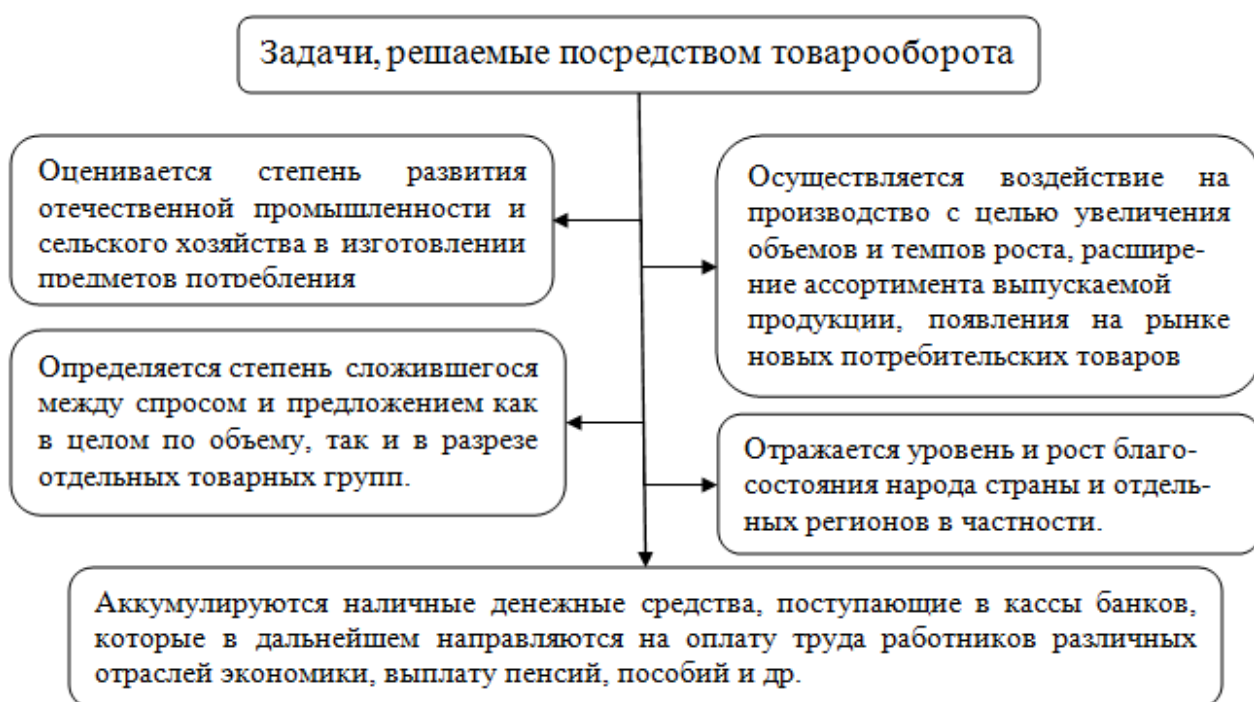


Рисунок 1.11 – Задачи, решаемые посредством товарооборота

Исходя из вышесказанного следует, что товарооборот – это один из определяющих факторов эффективности функционирования торговли.

Развитие товарооборота предопределяет широту и глубину проникновения организации на рынок, а так же конкурентную позицию на данном рынке, общие возможности и темпы экономического развития предприятия в стратегической перспективе.

Далее рассмотрим такой показатель, как прибыль. Выше отмечалось, что прибыль является важнейшим показателем эффективности работы коммерческого предприятия, ведь именно в этом показателе отражаются результаты всей коммерческой деятельности организации – это объем реализованной продукции, его состав и ассортиментная структура, производительность труда, уровень затрат, наличие непроизводственных расходов и потерь и т.д. Наличие прибыли может сказать о том, что расходы организации в полной мере покрываются доходами от реализации товаров и оказания услуг. Прибыль торгового предприятия рассчитывается как разность между всеми ее доходами и расходами [15].

Для характеристики экономической эффективности торгового предприятия, а также в целях проведения сравнительного анализа необходимо знать не только абсолютную величину прибыли, но и ее уровень. Уровень прибыли отражает рентабельность торговых организаций, являющуюся главным результативным показателем экономической эффективности коммерческой деятельности и возможной целью для сравнительных расчетов размера ожидаемой прибыли и величины издержек обращения. Часто встречающимся показателем рентабельности торговли является отношение суммы прибыли к товарообороту. Но следует учесть, что данный показатель не является единственным показателем рентабельности коммерческой деятельности, т.к. он показывает лишь долю чистого дохода торговли в сумме товарооборота. В нем отражается степень эффективности единовременных и текущих затрат, связанных с коммерческой деятельностью. Так, при одной и той же сумме прибыли и товарооборота у разных коммерческих организаций могут быть различные вложения в основные и оборотные средства. Исходя из этого важное значение для оценки эффективности

коммерческой работы приобретает сопоставление прибыли с затратами (издержками обращения):

$$\text{Прибыль предприятия} / \text{Издержки обращения} \times 100\%, \quad (1)$$

Данный показатель показывает долю прибыли на каждый рубль расходов, что в свою очередь позволяет судить об эффективности коммерческой деятельности. Далее представлены иные показатели эффективности (рисунок 1.12).

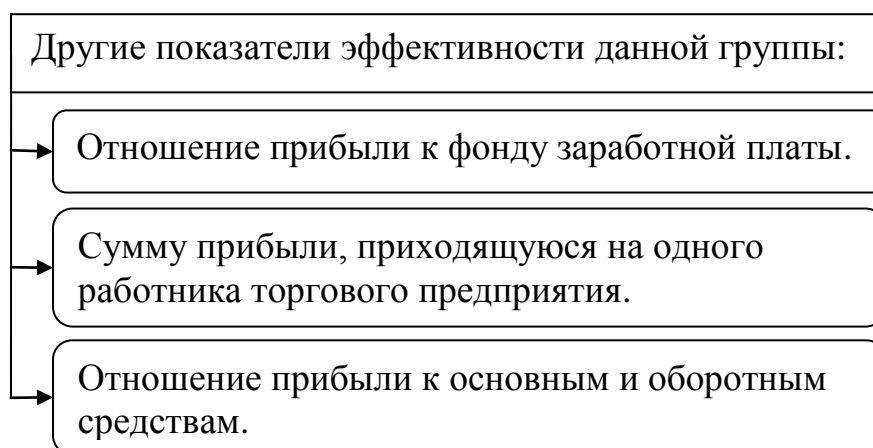


Рисунок 1.12 – Показатели экономической эффективности

Одним из качественных показателей эффективности коммерческой работы являются издержки обращения (расходы по осуществлению коммерческой деятельности). Издержки обращения представляют собой выраженные в денежной форме затраты, связанные с осуществлением торговой деятельности. Эти издержки могут быть связаны с продолжением процесса производства в сфере обращения, т. е. с выполнением торговлей дополнительных функций (расходы по перевозкам, хранению, фасовке, упаковке товаров и др.). Такого рода расхода называются дополнительными издержками.

Расходы, связанные с осуществлением процессов купли-продажи товаров называются чистыми издержками обращения. При анализе коммерческой деятельности важным является рассчитать долю чистых и дополнительных издержек обращения. Уровень издержек обращения рассчитывается как

процентное отношение суммы издержек обращения к товарообороту. Он в определенной степени показывает экономичность коммерческой деятельности и применяется при сравнении работы однотипных и находящихся в примерно одинаковых условиях торговых организациях.

Другим важным условием эффективности коммерческой деятельности торгового предприятия является скорость обращения товаров, выражающаяся в показателе товарооборачиваемости. Ускорение товарооборачиваемости является главным показателем оценки работы коммерческой организации, так как означает сокращение времени пребывания товаров в сфере обращения, то есть, более быстрый оборот денежных средств и необходимость в их меньшей величине для совершения торговых процессов.

Товарооборачиваемость – это скорость обращения товаров или время, в течение которого реализуются товарные запасы.

Товарооборачиваемость отражает среднее время обращения товарного запаса за определенный период (год, квартал) или выражает число оборотов среднего запаса за указанный период. В первом случае товарооборачиваемость рассчитывается в днях к обороту, во втором – числом оборотов среднего запаса.

Товарооборачиваемость в днях к обороту рассчитывается путем деления среднего запаса товаров на среднедневной оборот за какой-то период по формуле:

$$O = Zc / Tc.d., \quad (2)$$

где  $O$  – товарооборачиваемость в днях (продолжительность одного оборота);

$Zc$  – средний запас товаров за определенный период;

$Tc.d.$  – среднедневной товарооборот за тот же период.

Товарооборачиваемость, выражаемая числом оборотов среднего запаса за какой-то период времени (обычно за год), рассчитываются по следующим формулам:

$$K = \Pi / Zc; \quad (3)$$

$$K = \frac{П}{O}; \quad (4)$$

где  $K$  – количество оборотов товарной массы за отчетный период;

$П$  – объем продажи товаров за тот же период;

$Зс$  – средний запас товаров за указанный период;

$Ч$  – число дней в отчетном периоде;

$O$  – товарооборотчиваемость в днях (продолжительность одного оборота).

Сравнивая фактические показатели товарооборота на квадратный метр торговой или складской площади с оптимальными (нормативными), можно сделать вывод об эффективности использования торговой (складской) площади магазина или склада. Каждый из рассмотренных выше показателей эффективности коммерческой деятельности, взятый в отдельности, не в полной мере показывает и характеризует эффективность торговой организации в целом. Финальным результатом деятельности торговой организации будет являться стоимость реализованных товаров и услуг. Кроме того, анализу подвергаются такие показатели, как доходы от реализации продукции неторговой деятельности, другого имущества, от внереализационных операций, валовой доход.

Результаты анализа деятельности организации определяют возможности привлечения новых продавцов, заказчиков, увеличения объемов реализуемой продукции и оказываемых услуг, расширения сфер деятельности по закупкам, реализации продукции и обслуживанию клиентуры для прогнозирования дальнейшего развития коммерческой деятельности организации. Используются для дополнительного анализа положения организации на товарном рынке, его конъюнктуры, выявления новых каналов закупки продукции и наиболее эффективных форм товародвижения.

Анализ результатов реализации функций осуществляется в целом по организации и в отдельности по каждому из структурных подразделений, связанных с выработкой и проведением снабженческо-сбытовой политики организации. В зависимости от особенностей объектов (финансовые показатели, равномерность закупки и реализации продукции, ритмичность завоза и отгрузки,

уровень механизации и автоматизации складских и управленческих операций и т.д.) анализ проводится за год, по кварталам, месяцам и в оперативном режиме.

По результатам анализа подготавливаются предложения о направлениях совершенствования коммерческой деятельности фирмы: снабженческо-сбытовой политики и в целом развития выполняемых организацией функций, по изменениям (если это целесообразно) ее специализации и профиля работы [25].

Обобщая вышесказанное, была рассмотрена теоретическая часть, связанная с анализом коммерческой деятельности, разобрана методика анализа коммерческой деятельности, а также важные для предприятия показатели.

После раскрытия теоретических основ значения и сущности коммерческой деятельности предприятия, приступим к ее анализу на конкретном предприятии.

### 1.3 Зарубежный опыт совершенствования организации коммерческой деятельности предприятия

Организация коммерческой деятельности предприятий на современном этапе развития должна проводиться на качественном и профессиональном уровне на основе использования мирового опыта.

Характерной чертой при развитии взаимосвязей субъектов рынка в современных условиях является повышение связей закупочных и сбытовых подразделений производственных предприятий и потребителей продукции, усиление их взаимодействия на основе интересов изготовителя и потребителя, сглаживание различий в функциях и назначении коммерческих отделов производственных предприятий и независимых посреднических структур, усиление в соответствии с интересами производителя и потребителя их взаимодействия.

Совершенствование коммерческой деятельности в розничной торговле на российских потребительских рынках требует генерации зарубежных достижений в различных сферах и, в частности, в сфере перехода товара от производителя к



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

Основной целью зарубежных розничных предприятий в области коммерческой деятельности является формирование единой системы движения товара от производственного сектора до потребительского рынка. При этом, формируя единую систему движения товара, зарубежные розничные предприятия формируют новые методы воздействия на потребительский рынок.

Таким образом, можно говорить о целостной методологии рыночной деятельности зарубежной компании, в ходе которой формируется и совершенствуется коммерческая деятельность, в которой используется большой набор приемов совершенствования функций товара, воздействия на потребителя, система стимулирования спроса и сбыта, эффективность каналов товародвижения, развития маркетинговых коммуникаций, в первую очередь рекламы, гибкая ценовая политика.

В Японии предприятия, занимающиеся производством автомобилей, развивают региональную сеть дистрибьюторов, которые входят в состав их сбытовых филиалов. Так же предприятия, занимающиеся производством автомобилей, стремятся к установлению контроля за деятельностью посредников, дистрибьюторы в итоге становятся собственностью сбытовых компаний в составе фирм-производителей продукции.

В Соединенных Штатах Америки сеть независимых предприятий-дистрибьюторов, формируется параллельно со сбытовыми филиалами

производственных предприятий. Кроме того еще в 1970-х гг. начали появляться независимые предприятия торговли, они пришли на смену специализированным базам, складам и торговым конторам. По уровню доходов независимые предприятия торговли не уступают производственным предприятиям, они реализуют, в основном продукцию стандартного характера, имеющую многоцелевое и универсальное назначение.

Торговые предприятия США обладают 50-летним опытом в области развития коммерческой деятельности в розничной торговле [19]. В США расходы на развитие коммерческой деятельности классифицируются по двум признакам (рисунок 1.13).



Рисунок 1.13 – Признаки классификации расходов в США

К концу 80-х годов 20 столетия долгосрочные инвестиции составляли около 70 % от всех расходов на совершенствование коммерческой деятельности в розничной торговле США, что говорит об их исключительной важности [7].

В России, к концу 90-х годов 20 века, про коммерческую деятельность в розничной торговле можно было услышать только в рамках сложившейся политики формирования рыночных отношений, без выделения ее как самостоятельной деятельности. В настоящее же время совершенствование коммерческой деятельности в розничной торговле получило наибольшее признание как самостоятельный инструмент совершенствования деятельности

розничных предприятий и развития инфраструктуры российской розничной торговли [20].

Система совершенствования коммерческой деятельности в розничной торговле на рынке тесно связана с концепциями, на которых основано развитие рыночной деятельности компании. Зарубежные источники выделяют следующие направления совершенствования коммерческой деятельности (рисунок 1.14).

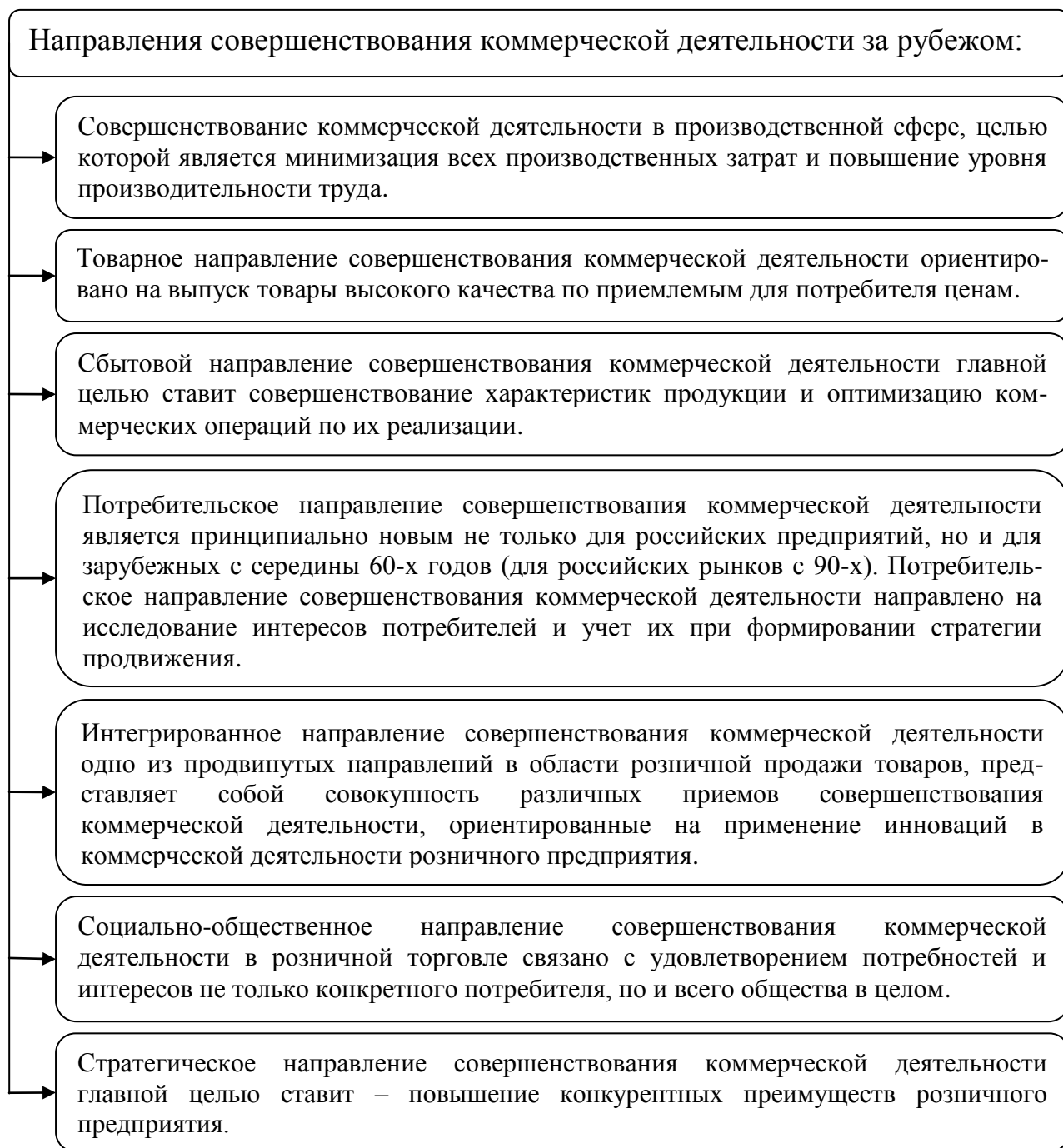


Рисунок 1.14 – Направления совершенствования коммерческой деятельности за рубежом

Исходя из этого, зарубежные компании, при совершенствовании коммерческой деятельности в розничной торговле учитывают комплекс факторов, условия производства готовой продукции и интересы потребителей, уровень конкуренции и научно-технического прогресса.

Сравнение отечественного и зарубежного опыта в формировании и развития коммерческой деятельности позволяет провести оценку опыта различных рынков торговли, что является важным и значимым для развития конкурентных преимуществ российских предприятий в сфере торговли.

Таким образом был проведен сравнительный анализ отечественного и зарубежного опыта в области совершенствования коммерческой деятельности. Данное сравнение позволило свидетельствовать о целостной методике рыночной деятельности зарубежных компаний, в ходе которой формируется и совершенствуется коммерческая деятельность, в которой используется широкий набор приемов совершенствования функций товара, воздействия на потребителя, система стимулирования спроса и сбыта, эффективность каналов товародвижения, развития маркетинговых коммуникаций, в первую очередь рекламы, а так же гибкая ценовая политика.

Выводы по разделу один

По результатам исследования, проведенного в первом разделе можно сделать следующие выводы:

Рассмотрены понятия, сущность и содержание организации коммерческой деятельности, которой является любая деятельность, связанная с получением прибыли. Коммерческая деятельность в розничной торговле – это важнейшая составляющая всей системы деятельности предприятий в условиях экономики рынка и конкуренции. Подробно представлена классификация коммерческих функций, что определяет их роль в деятельности торговых предприятий.

Выделены основные направления коммерческой деятельности, присущие розничным торговым предприятиям.

Далее рассмотрена теоретическая часть, связанная с анализом коммерческой деятельности, разобрана методика анализа коммерческой деятельности, а также важные для предприятия показатели.

После раскрытия теоретических основ значения и сущности коммерческой деятельности предприятия, приступим к ее анализу на конкретном предприятии.

Проведен сравнительный анализ отечественного и зарубежного опыта в области совершенствования коммерческой деятельности. Данное сравнение позволило свидетельствовать о целостной методике рыночной деятельности зарубежной компании, в ходе которой формируется и совершенствуется коммерческая деятельность, в которой используется широкий набор приемов совершенствования функций товара, воздействия на потребителя, система стимулирования спроса и сбыта, эффективность каналов товародвижения, развития маркетинговых коммуникаций, в первую очередь рекламы, а так же гибкая ценовая политика.

## 2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «АЛЬЯНС-АВТО»

### 2.1 Организационная экономическая характеристика ООО «Альянс-авто»

Автосалон ООО «Альянс-авто» основан в 2008 году. Благодаря сильной команде и динамичному развитию, сегодня Автосалон ООО «Альянс-авто» является одним из ведущих продавцов подержанных автомобилей в г. Челябинске.

Работа автосалона направлена на осуществления надежной, безопасной и уверенной эксплуатации автомобилей. Для этих целей был создан огромный выбор товаров, высококвалифицированные консультации специалистов, комплексное обслуживание и доставку запасных частей под заказ на самых выгодных условиях.

ООО «Альянс-авто» создано в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации [1], зарегистрирован на основании Федерального закона «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» [4].

Полное наименование общества: Общество с ограниченной ответственностью «Альянс-авто», сокращенное фирменное название общества: ООО «Альянс-авто». Место нахождения общества: Челябинская область, г. Челябинск, Комсомольский проспект, 7.

Автосалон ООО «Альянс-авто» создан с целью извлечения прибыли и предлагает подержанные автомобили разных марок и комплектаций, сервис и техническое обслуживание.

Для достижения основной цели необходимо постоянно решать целый ряд задач, в том числе:

- повышение качества услуг по ремонту и обслуживанию автомобилей;
- сохранение круга постоянных клиентов, расширение круга клиентов, повышение лояльности клиентов;

- увеличение своего присутствия на рынке услуг;
- расширение перечня и объёмов оказываемых услуг;
- расширение производственной базы за счёт приобретения основных средств производства (оборудования).

Миссией предприятия является создание в г. Челябинске предприятия по продаже подержанных автомобилей, отличающегося недорогими ценами и хорошим качеством предоставляемых услуг.

В своей коммерческой деятельности ООО «Альянс-авто» руководствуется законом «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в РФ» [2], Гражданским кодексом Российской Федерации [1], действующим законодательством Российской Федерации. Общество с ограниченной ответственностью «Альянс-авто» осуществляет деятельность в соответствии с Уставом. [38]

ООО «Альянс-авто» вправе осуществлять свою деятельность как на территории Российской Федерации, так и за ее пределами. Также организация имеет право осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные законом. Однако отдельными видами деятельности, установленными законом, розничное предприятие вправе заниматься только на основании специального разрешения (лицензии) [5].

Для обеспечения деятельности общества согласно законодательству создается уставный капитал, размер уставного капитала организации составляет 30 тыс. руб., который образован в лице двух учредителей общества – Кайкана Михаила Михайловича и Фирсанова Петра Юрьевича.

ООО «Альянс-авто» осуществляет розничную продажу подержанных автомобилей отечественного и зарубежного производства различных марок. Розничное предприятие успешно работает и развивается на потребительском рынке подержанных автомобилей.

Главная цель розничного предприятия ООО «Альянс-авто» – обеспечение потребителей качественными подержанными автомобилями и получение прибыли

от коммерческой деятельности. Основные цели ООО «Альянс-авто» представлены на рисунке 2.1.

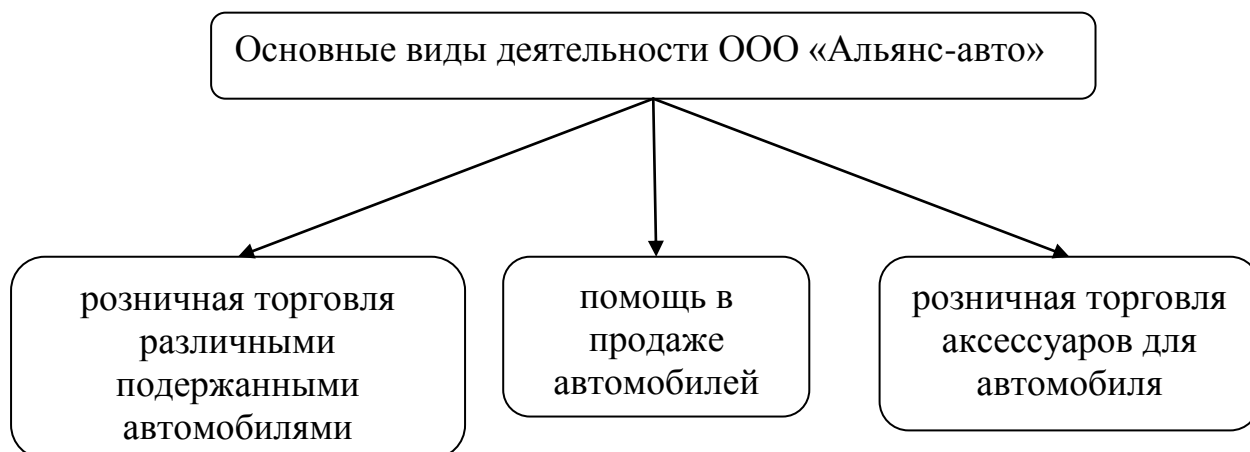


Рисунок 2.1 – Основными видами деятельности предприятия

При подборе ассортимента основной акцент делается на недорогие и качественные автомобили, в связи с тем, что основными потребителями поддержанных автомобилей являются люди среднего достатка.

Общее число сотрудников автосалона составляет 9 человек. Руководящий состав состоит из Генерального директора и его заместителя. Далее идет администратор, бухгалтер, делопроизводитель, продавец консультант (2 человека), дворник и охранник. Организационная структура автосалона представлена ниже (рисунок 2.2).

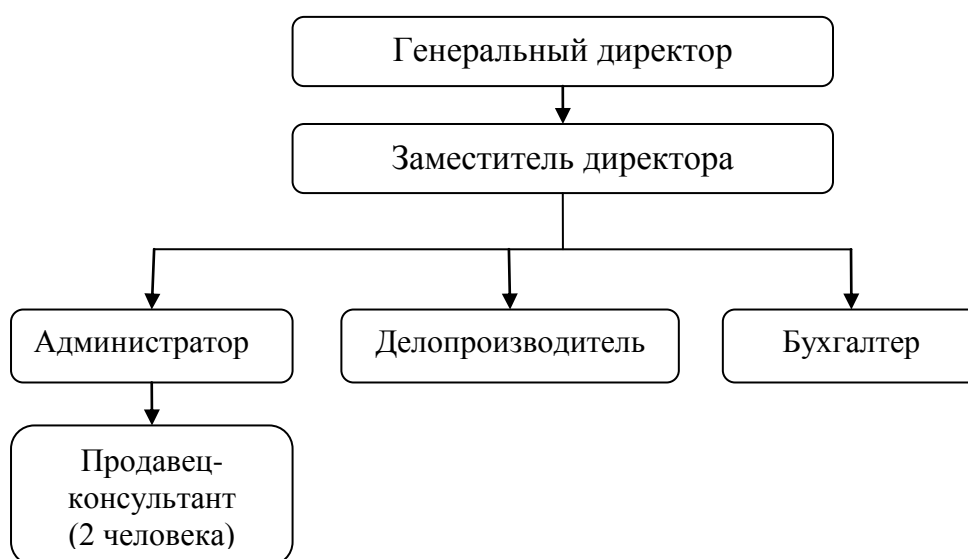


Рисунок 2.2 – Организационная структура ООО «Альянс-авто»



Трудовые отношения с работниками основываются на положениях трудового законодательства РФ [3], внутренних нормативных документов и закрепляются в трудовых договорах. Функции, права и обязанности персонала изложены в должностных инструкциях, утвержденных руководителем предприятия. Должностные инструкции для работающего персонала разработаны с учетом соблюдения требований стандарта, единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, особенностей работы данного предприятия, действующих законов и иных нормативно правовых актов и нормативных документов [23].

Своим клиентам «Альянс-авто» предлагает большой перечень услуг, сопровождающих покупку нового автомобиля: тест – драйв, продажа в кредит, страхование автомобиля с возможностью выбора страховой компании, постановка на учет, услуги по продаже и приобретению автомобилей с пробегом, специальные условия для корпоративных клиентов.

Представим модельный ряд автосалона ООО «Альянс-авто». Модельный ряд автосалона включает в себя различные марки автомобилей (Таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Продажи автомобилей в «Альянс-авто» в 2016–2017 годах.

Модель	2016/2017											
	Янв.	Фев.	Март	Апр.	Май	Июнь	Июль	Авг.	Сен.	Окт.	Нояб.	Дек.
TOYOTA Yaris	5/3	8/6	9/7	8/4	7/3	9/8	7/4	6/7	7/5	9/8	7/8	11/12
Chevrolet Aveo	7/5	5/4	9/6	5/5	8/7	6/7	5/3	8/3	7/5	7/4	9/7	8/7
Hyundai SOLARIS	12/5	6/7	10/4	11/8	10/6	6/3	5/4	8/6	8/5	9/8	11/8	12/7
KIA Rio	2/1	3/2	4/2	3/4	5/0	2/1	3/2	3/5	4/3	4/2	5/1	6/3
TOYOTA RAV4	5/4	6/5	9/7	8/7	8/4	6/4	3/5	9/2	6/7	7/9	4/6	9/9
Daewoo Nexia	0/2	0/1	0/3	0/0	0/0	0/1	0/2	3/0	4/4	3/3	8/6	4/5

Всего за 2016 год было реализован 431 автомобиль, за 2017 год – 331 автомобиль, это говорит о падении продаж почти на 24 %, однако, если говорить про денежный эквивалент, то падение выручки будет меньше за счет роста цен на автомобили. Падение продаж зависит в большинстве случаев из-за сезонности – в

июле – августе продажи, как правило, падают. Возрастают же они перед новым годом, когда потребители вкладывают средства, заработанные за год.

Представим цены на некоторые автомобили, предлагаемые в автосалоне ООО «Альянс-авто» (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Цены на автомобили, руб.

Модель	Характеристика	Комплектация	Альянс-авто	КИА	Тойота – Центр	Джемир
ТОЙОТА Ярис	1,3 МКП	Элеганс (5-дверный)	705 000	–	708 000	–
ШЕВРОЛЕ Нива	Двигатель 1,7 EURO-5	Внедорожник	539 000	–	–	585 000
КИА Рио	1.4 МКП	Седан	619 000	629 900	–	–

В таблице 2.2 показаны цены на все модели, которые продаются в автосалоне, но были взяты не все комплектации, а только те, которые пользуются популярностью.

Также для сравнения были взяты цены конкурентов на эти же модели и комплектации. Можно сделать вывод, что ценовая политика конкурентов практически одинакова – колебания цен в районе нескольких тысяч рублей. Кроме того, следует отметить, что в целом ценовая политика дилеров корректируется компаниями – производителями, которые устанавливают «оптимальные» цены, но никто не отменял наценку. Говоря о наценке дилеров, то она составляет в среднем 8–10%, средняя наценка автосалона «Альянс-авто» составляет 9,1%.

Далее проведем анализ основных показателей конкурентоспособности главных конкурентов «Альянс-авто» по 10 – балльной шкале (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Анализ показателей конкурентоспособности автосалонов

Показатель	Альянс-авто	Авто+	Планета авто	Джемир
Финансы	10	10	10	10
Цена	9	10	9	9
Товарный ассортимент	8	9	9	5
Предпродажная подготовка	9	10	10	10

### Окончание таблицы 2.3

Показатель	Альянс-авто	Авто+	Планета авто	Джемир
Имидж фирмы	8	7	10	7
Уровень рекламной деятельности	7	6	8	6
Послепродажное обслуживание	9	10	10	10
Уровень дополнительных услуг	9	8	9	7
Качество предлагаемого товара	9	8	7	9

Благодаря анализу можно заметить, что главным конкурентом «Альянс – авто» является автосалон «Планета авто». Если вкратце рассмотреть преимущество последнего, то можно сказать, что у автосалона «Планета авто» более широкий товарный ассортимент, лучше осуществляется предпродажная подготовка.

«Альянс-авто» прочно удерживает второе место по привлекательности и известности автосалона в городе, что также свидетельствует о его эффективной, хоть и неброской рекламе. Однако, можно заметить, что «Альянс – авто», тратит на рекламу меньше средств, чем автосалон «Планета авто».

Возьмем для более простого понимания только основной вид деятельности – продажу автомобилей и попробуем проанализировать автосалон – конкурент. Никакой официальной информации связанных с объемом работ в натуральном или денежном выражении никто из конкурентов на сторону не выдает. Все оценки производятся на основании косвенных данных.

Что следует отнести к сильным и слабым сторонам конкурентов? Все результаты анализа сведены в таблицу ниже (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Сильные и слабые стороны конкурентов «Альянс-авто»

Сильные стороны	Слабые стороны
Доступные цены.	Квалификация персонала.
Готовность работать в выходные дни и по ночам.	Невозможность расчета безналичными деньгами.
Большой, чем у «Альянс-авто», срок гарантии.	Непредоставление клиенту письменных гарантий на свою работу.
Скорость выполнения заказа.	Отсутствие единого комплекса (демонстрационный зал – установочный

Окончание таблицы 2.4

Сильные стороны	Слабые стороны
	пункт).
Предоставление дополнительных услуг как по автомобилям, так и по другим сферам жизни.	

Далее представлены технико-экономические показатели деятельности автосалона «Альянс-авто» в 2015-2017 годы (Таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Технико-экономические показатели ООО «Альянс-авто» за 2015-2017 гг.

Показатели	Ед. изм.	2015	2016	2017	Отклонение 2016 года от 2015 года		Отклонение 2017 года от 2016 года	
					+/-	%	+/-	%
Выручка от продажи продукции	Тыс. руб.	34945	39277	37845	4332	112,4	- 1432	96,3
Себестоимость реализованной продукции	Тыс. руб.	23078	25042	24674	1964	108,5	- 368	98,5
Стоимость основных фондов	Тыс. руб.	10296	10678	10574	382	103,71	- 104	99,02
Численность сотрудников	Чел.	8	8	8	-	-	-	-
Балансовая прибыль	Тыс. руб.	11867	14235	13171	2368	119,9	- 1064	92,52
Чистая прибыль	Тыс. руб.	5134	6540	6009	1406	127,4	- 531	91,9
Среднегодовая ОПФ	Тыс. руб.	7458	8674	9574	1216	116,3	900	110,4
Фондоотдача	Тыс. руб.	46,65	57,93	45,11	11,28	124,18	- 12,82	77,87
Рентабельность продаж	%	23,7	26,2	25,02	2,5	110,55	- 1,18	95,49
Рентабельность деятельности	%	51,42	56,84	53,38	5,42	110,54	- 3,46	93,91
Производительность труда	Руб./чел.	4368,12	4909,62	4730,62	541,5	112,4	- 179	96,35

Проанализировав таблицу 2.5 можно говорить о том, что в 2016 году показатели «Альянс-авто» по выручке и балансовой прибыли выросли на 12,4 %

и 19,9 % соответственно. Но, на 2017 год планировался прирост выручки не менее чем на 15 %, однако кризис негативно сказался на показателях деятельности автосалона «Альянс-авто». Рост выручки был обусловлен, прежде всего, ростом цен на автомобили не российской сборки и за счет роста курсов валют. Кроме того, проведена индексация заработной платы, несмотря на кризис, для того чтобы поддержат сотрудников в сложное время. Остальные показатели отражают влияние кризиса – снизилась выручка, при этом значительно снизилась и балансовая прибыль за счет роста себестоимости. Это привело к снижению рентабельности [30].

Таким образом, в данном пункте было описано предприятие, произведен анализ организационно-хозяйственной деятельности, а также анализ коммерческой деятельности розничного предприятия ООО «Альянс-авто». Дана общая характеристика предприятия ООО «Альянс-авто», которое осуществляет розничную продажу подержанных автомобилей и оказывает помощь в продаже автомобилей. Выявлены цель, задачи деятельности розничного предприятия. Подробно рассмотрен ассортимент реализуемых автомобилей.

## 2.2 Анализ финансового состояния

Анализ финансового состояния предприятия является одним из наиболее важнейших направлений экономического анализа. Оценка финансового положения фирмы – совокупность методов, позволяющих определить состояние дел предприятия вследствие изучения результатов его деятельности [30].

Для проведения финансового анализа используется бухгалтерская отчетность, отражающая конечные результаты конкретной деятельности предприятия, а также система расчетных показателей, базирующаяся на этой отчетности.

Далее проведем анализ имущественного состояния автосалона ООО «Альянс-авто» за 2015 -2017 гг. и отразим данные в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Анализ имущественного состояния

Показатели	2015 год		2016 год		2017 год		Абсолютное изменение		Темп роста	
	тыс. руб.	% к ИТОГУ	тыс. руб.	% к ИТОГУ	тыс. руб.	% к ИТОГУ	от 2016г.	от 2015г.	от 2016г.	от 2015г.
							2017г.	2016г.	2017г.	2016г.
1. Внеоборотные активы, всего, в т.ч.	749	2,01	678	1,45	839	1,36	-71	161	90,52	123,7
1.1 Основные средства	749	2,01	678	1,45	839	1,36	-71	161	90,52	123,7
2. Оборотные активы, всего, в т.ч.	36514	97,99	45927	98,54	60928	98,64	9413	15001	125,8	132,7
2.1 Запасы	25012	68,49	27465	59,8	30212	49,59	2453	2747	109,8	110
2.2 НДС	2134	5,8	2543	5,53	3150	5,17	409	607	119,2	123,9
2.3 Дебиторская задолженность	8544	23,39	14372	31,29	23424	38,44	5828	9052	168,2	163
2.4 Денежные средства	824	2,3	1547	3,37	4142	6,8	723	2595	187,7	267,7
БАЛАНС	37263	100	46605	100	61767	100	9342	24504	125,1	132,5

По данным проделанного анализа можно сделать выводы о размерах имущества автосалона ООО «Альянс-авто».

Общая сумма имущества возросла в период с 2015 по 2017 на 24504 тыс. руб. Увеличение стоимости имущества произошло в основном за счет роста суммы оборотных активов на 24414 тыс. руб., так же произошло повышение суммы внеоборотных активов на 90 тыс. руб.

Рост стоимости оборотных активов вызван увеличением запасов на 5200 тыс. руб., НДС на 1016 тыс. руб., дебиторской задолженности на 14880 тыс. руб., денежных средств на 3318 тыс. руб.

Далее отобразим показатели оборотных активов на диаграмме ниже (Рисунок 2.3).

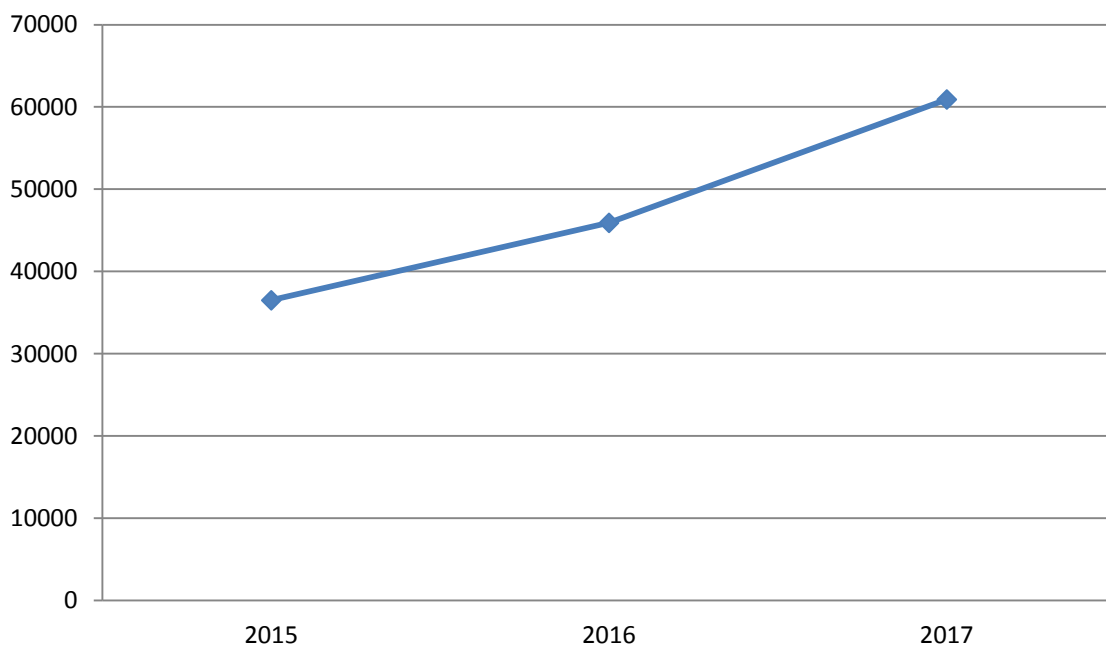


Рисунок 2.3 – Динамика оборотных активов, тыс.руб.

На данном графике видно рост оборотных активов с каждым годом. Далее рассмотрим такой показатель, как запасы. Ведь он занимает первое место в структуре оборотных активов (Рисунок 2.4).

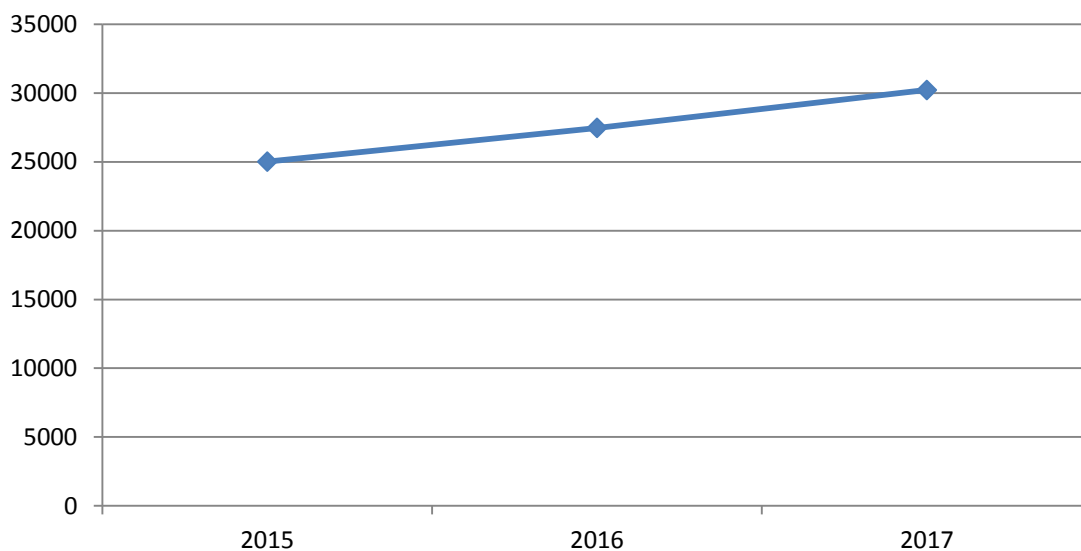


Рисунок 2.4 – Показатели запасов предприятия, тыс.руб.

Увеличение запасов отрицательным образом влияет на финансовую деятельность предприятия. Иными словами снижается обеспеченность материально-производственных запасов, собственным оборотным капиталом, уменьшается оборачиваемость запасов, что ведет к снижению эффективности использования ресурсов, происходит «замораживание» денежных средств.

Для того чтобы запасы уменьшались, предприятию ООО «Альянс-авто» нужно создать новые точки сбыта.

Следующее место в структуре оборотных активов занимает дебиторская задолженность (рисунок 2.5). Высокая задолженность по данному показателю в 2017 году (38.44 %). Далее незначительная доля приходится на денежные средства и НДС.

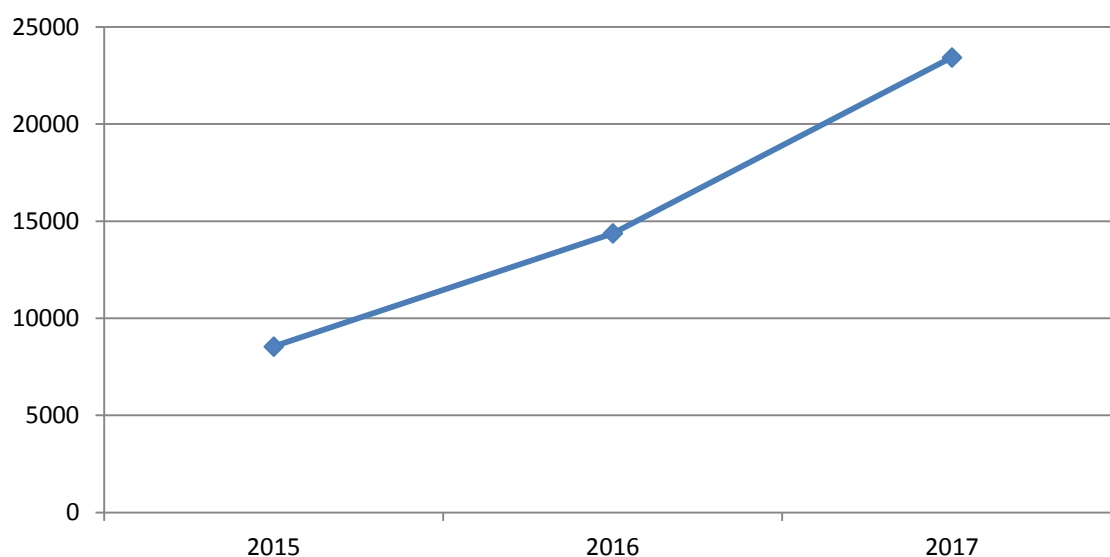


Рисунок 2.5 – Дебиторская задолженность предприятия, тыс.руб.

Следующим шагом будет провести анализ прибыли. В таблице 2.7 представлены основные показатели автосалона ООО «Альянс-авто».



Таблица 2.7 – Отчет о финансовых результатах

Показатели	2015 г., тыс.руб.	2016 г., тыс.руб.	2017 г., тыс.руб.	Отклонение 2016года от 2015года	Отклонение 2017года от 2016года
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	34945	39277	37845	4332	- 1432
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	23078	25042	24674	1964	- 368
Валовая прибыль	11867	14235	13171	2368	- 1064
Коммерческие расходы	1500	1530	1490	30	- 40
Управленческие расходы	1470	1540	1500	70	- 40
Прибыль (убыток) от продаж	8897	11165	10181	2268	- 984
Прочие операционные доходы	720	870	780	150	- 90
Прочие операционные расходы	1620	1840	1710	220	- 130
Внерезультационные расходы	980	1150	1030	170	- 120
Прибыль (убыток) до налогообложения	7017	9045	8221	1974	- 824
Текущий налог на прибыль	1403	1809	1644	406	- 165
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	5614	7236	6577	1622	- 659

Анализируя таблицу 2.7 – Отчет о финансовых результатах можем сделать следующие выводы:

1. В период с 2015 по 2016 года выручка увеличилась с 34945 до 39277 тыс. руб., себестоимость увеличилась с 23078 до 25042 тыс. руб., чистая прибыль увеличилась с 5614 до 7236 тыс. руб.. Таким образом, наблюдается повышение показателей.

2. В период с 2016 по 2017 года выручка уменьшилась с 39277 до 37845 тыс. руб., себестоимость увеличилась с 25042 до 24674 тыс. руб., чистая прибыль увеличилась с 7236 до 6577 тыс. руб.. Таким образом, наблюдается уменьшение показателей.

Далее представлен факторный анализ прибыли (таблица 2.8).

Таблица 2.8 – Факторный анализ прибыли

Показатели	2015г. тыс. руб.	2016г. тыс. руб.	2017г. тыс. руб.	Изменение 2016г. к 2015г. (+, -)		Изменение 2017г. к 2016г. (+, -)	
				тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
1.Выручка (нетто) от продажи продукции, работ, услуг	34945	39277	37845	4332	112.4	- 1432	96.3
2.Себестоимость проданной продукции	23078	25042	24674	1964	108.5	- 368	98.5
3.Управленческие расходы	1470	1540	1500	70	104.8	- 40	97.4
4.Коммерческие расходы	1500	1530	1490	300	114.3	- 200	91.7
5.Прибыль от продажи продукции, работ услуг	8297	10295	9471	1998	124.1	- 824	92

Определим влияние факторов на сумму прибыли по следующим формулам[6]:

1. Влияние изменения выручки от реализации на прибыль от продаж ( $\Delta\text{Пр}1$ ).

Произведем расчеты:

а) 2016 год по сравнению с 2015 годом:

$$J_p = 39277 : 34945 = 1,12$$

$$\Delta\text{Пр}1 = 8297 \times (1,12 - 1) = + 995,6 \text{ тыс. руб.}$$

б) 2017 год по сравнению с 2016 годом:

$$J_p = 37845 : 39277 = 0,96;$$

$$\Delta\text{Пр}1 = 10295 \times (0,96 - 1) = - 411,8 \text{ тыс. руб.}$$

2. Влияние изменения себестоимости продукции на прибыль от продаж ( $\Delta\text{Пр}2$ ):

а) 2016 год по сравнению с 2015 годом:

$$\Delta\text{Пр}2 = 23078 \text{ тыс. руб.} \times 1,12 - 25042 \text{ тыс.руб.} = 805,38 \text{ тыс. руб.}$$

б) 2017 год по сравнению с 2016 годом:

$$\Delta\text{Пр}2 = 25042 \text{ тыс. руб.} \times 0,96 - 24674 \text{ тыс.руб.} = - 633,7 \text{ тыс.руб.}$$

3. Влияние изменения уровня управленческих расходов на прибыль от продаж ( $\Delta\text{Пр}3$ ):

а) 2016 год по сравнению с 2015 годом:

$$\Delta\text{Пр}_3 = 1540 \text{ тыс. руб.} \times 1,12 - 1470 \text{ тыс.руб.} = 254,8 \text{ тыс.руб.}$$

б) 2017 год по сравнению с 2016 годом:

$$\Delta\text{Пр}_3 = 1500 \text{ тыс. руб.} \times 0,96 - 1540 \text{ тыс.руб.} = - 100 \text{ тыс.руб.}$$

4. Влияние изменения уровня коммерческих расходов на прибыль от продаж ( $\Delta\text{Пр}_4$ ):

а) 2016 год по сравнению с 2015 годом:

$$\Delta\text{Пр}_4 = 1530 \text{ тыс.руб.} \times 1,12 - 1500 \text{ тыс.руб.} = + 213,6 \text{ тыс.руб.}$$

б) 2017 год по сравнению с 2016 годом:

$$\Delta\text{Пр}_4 = 1490 \text{ тыс.руб.} \times 0,96 - 1530 \text{ тыс.руб.} = - 99,6 \text{ тыс.руб.}$$

5. Сумма факторных отклонений дает общее изменение прибыли от продажи продукции:

Произведем расчеты:

а) 2016 год по сравнению с 2015 годом:

$$\Delta\text{Пр} = 995,6 \text{ тыс.руб.} - 805,38 \text{ тыс.руб.} + 254,8 \text{ тыс.руб.} + 213,6 \text{ тыс.руб.} = 658,62 \text{ тыс.руб.}$$

б) 2017 год по сравнению с 2016 годом:

$$\Delta\text{Пр} = - 411,8 \text{ тыс.руб.} + 633,7 \text{ тыс.руб.} - 100 \text{ тыс.руб.} - 99,6 \text{ тыс.руб.} = 22,3 \text{ тыс.руб.}$$

Влияние роста себестоимости на прибыль в 2015 году было положительным и составило – 805,38 тыс. руб., положительным оказалось влияние выручки – 995,6 тыс. руб. Влияние роста себестоимости на прибыль в 2016 году было отрицательным и намного меньше, чем в 2015 году и составило – (- 633,7) тыс. руб., выручка повлияла отрицательно (- 411,8) тыс. руб.

Рассчитаем показатели рентабельности продаж.

1. Рентабельность от продаж [8].

$$R = (\text{прибыль от продаж}) / (\text{выручку от продаж}) \times 100 \%, \quad (5)$$

$$R(2015) = (8297 / 34945) \times 100 \% = 23,7 \%$$

$$R(2016) = (10295 / 39277) \times 100 \% = 26,2 \%$$

$$R(2017) = (9471 / 37845) \times 100 \% = 25,02 \%$$

Анализируя, рентабельность от продаж в период с 2015 по 2017 год, видим, что показатель рентабельности 2017 года ниже показателя 2016, это говорит о том, что снизилась доля реализуемой предприятием продукции.

## 2. Чистая рентабельность.

$$R(\text{ч}) = (\text{чистая прибыль}) / (\text{выручка от продаж}) \times 100 \%, \quad (6)$$

$$R(\text{ч}) 2015 = (5134 / 34945) \times 100 \% = 14,7 \%$$

$$R(\text{ч}) 2016 = (6540 / 39277) \times 100 \% = 16,6 \%$$

$$R(\text{ч}) 2017 = (6009 / 37845) \times 100 \% = 15,9 \%$$

Таким образом, видим, что показатель 2017 года значительно больше показателя 2015 года, но меньше показателя 2016 года. Чистая рентабельность показывает величину прибыли, которую получит предприятие на единицу стоимости капитала (всех видов ресурсов организации в денежном выражении, независимо от источников финансирования).

Анализ финансового состояния, показал, что в период с 2015 по 2017 год, предприятие улучшило все свои показатели, но в 2017 году произошло снижение показателей вследствие кризиса. Уменьшились запасы продукции, это означает, что товар реализуется на рынок. Реализацию товара подтверждает показатель рентабельности, который в 2017 году составил 15,9, по сравнению с 2016 годом, где показатель рентабельности равнялся 16,6. Также в 2016 году выросла выручка предприятия от продажи товаров, а также чистая прибыль по сравнению 2015 годом.

### 2.3 Анализ организации коммерческой деятельности ООО «Альянс-авто»

В условиях риска и неопределённости, главной задачей предприятий розничной торговли является выживание на рынке, то есть конкурентоспособность.

Численность населения города Челябинска около 1 198 858 чел., автосалон ООО «Альянс-авто» располагается в одной части города и охватывает лишь часть заинтересованных потребителей города, когда в городе автосалонов достаточно высокое количество. В связи с этим, можно говорить о высокой конкуренции на рынке продажи подержанных автомобилей на территории города Челябинска.

Коммерческая служба автосалона ООО «Альянс-авто» включает два отдела: отдел снабжения и отдел сбыта.

Закупка товаров находится в ведении отдела снабжения.

Рассмотрим цели функционирования отдела снабжения ООО «Альянс-авто» (рисунок 2.6).



Рисунок 2.6 – Цели функционирования отдела снабжения ООО «Альянс-авто»

Отдел снабжения ООО «Альянс-авто» реализует функцию снабжения в обеспечение закупок подержанных автомобилей для дальнейшей реализации через собственный автосалон. Предприятие осуществляет торговую деятельность по реализации подержанных автомобилей зарубежного и отечественного производства. Поставщиков как таковых нет, автомобили подбираются в других городах, перевозятся в г. Челябинск и подготавливаются к продаже.

Следующее направление анализа коммерческой деятельности - организация сбытовой деятельности на ООО «Альянс-авто». Основу коммерческой деятельности предприятия составляет процесс продажи товаров. Рациональная организация сбыта - является основной прибыльного ведения дела.

Автосалон ООО «Альянс-авто» действует на рынке продажи подержанных автомобилей.

Отдел сбыта автосалона ООО «Альянс-авто» работает со следующими категориями покупателей:

- частные лица - приобретают товары для личного потребления.
- малые предприятия, частные предприниматели - приобретают продукцию для дальнейшей реализации;

На диаграмме представлена структура продаж автосалона «Альянс-авто» по типам клиентов (рисунок 2.7).

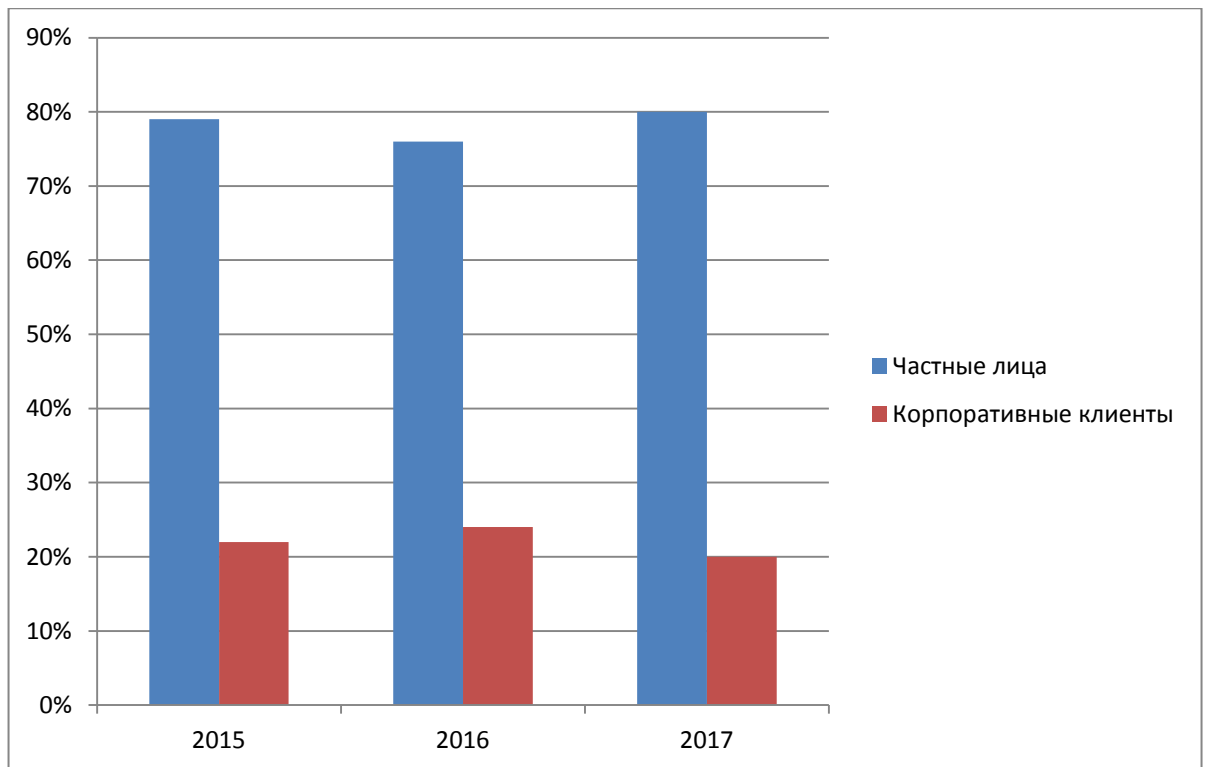


Рисунок 2.7 – Структура продаж автосалона «Альянс-авто»

На диаграмме показано, что в 2016 году произошел рост доли корпоративных клиентов, однако, такая тенденция отмечалась до октября, далее можно заметить влияние кризиса.

Из-за этого в 2017 году основной объем продаж пришелся на частных лиц, тогда как предприятия снизили свою активность под влиянием сокращения затрат.

Изучение существующих тенденций и возможностей предприятия, касающихся реализации товаров, определение факторов, которые позитивно и негативно влияют на объем товарооборота предприятия, достигаются в процессе анализа объема и структуры товарооборота предприятия.

Анализ розничного товарооборота является предшествующим этапом планирования розничного товарооборота. Цель анализа состоит в выявлении неиспользованных резервов предприятия с целью увеличения объемов товарооборота.

Анализ объема и структуры товарооборота начинают со сравнения фактических данных с плановыми данными и определяют процент выполнения [28]:

$$\% \text{ вып. ТО} = \text{ТО факт} / \text{ТО план} \times 100 \%, \quad (7)$$

где % вып. ТО – процент выполнения товарооборота;

ТО факт – фактическое значение товарооборота;

ТО план – плановое значение товарооборота.

Рассмотрим поквартальное выполнение плана товарооборота магазина в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Выполнение плана товарооборота по кварталам, руб.

Квартал 2017	Факт	План	Отклонение	% выполнения
1 квартал	7 724 000	7 740 000	- 16 000	99,8
2 квартал	7 666 700	7 740 000	- 73 300	99
3 квартал	7 956 000	7 740 000	216 000	102,8
4 квартал	7 980 000	7 740 000	240 000	103,1
ИТОГО	31 326 700	30 960 000	366 700	101,2

Таким образом, фактический товарооборот составил 31 326 700 рублей.

Плановый товарооборот составил 30 960 000 рублей.

Процент выполнения =  $(31\,326\,700 / 30\,960\,000) \times 100 = 101,2 \%$

Можно сделать вывод, что план выполнен на 101,2 %, то есть перевыполнен на 1,2 %.

Далее представим такой показатель, как товарооборачиваемость в днях к обороту за год и рассчитаем его по формуле 2:

$$O = 1854833,33 / 550000 = 3,4 \text{ дня}$$

Исходя из вышесказанного можно сказать, что продолжительность одного оборота будет 3,4 дня.

Далее следует товарооборачиваемость, выражаемая числом оборотов среднего запаса за год, которая рассчитывается по формуле 3 и 4:

$$K = 37845000 / 1854833,33 = 20,4$$



$$K = 365 / 3,4 = 107,35$$

Величина товарооборота зависит от ассортимента товаров.

Необходимо отметить лидеров продаж автосалона:

1. Малолитражные автомобили – 50 %.
2. Легковые автомобили – 25 %.
3. Кроссоверы – 13 %.
4. Внедорожники – 12 %.

Представим эти данные на диаграмме (рисунок 2.8).

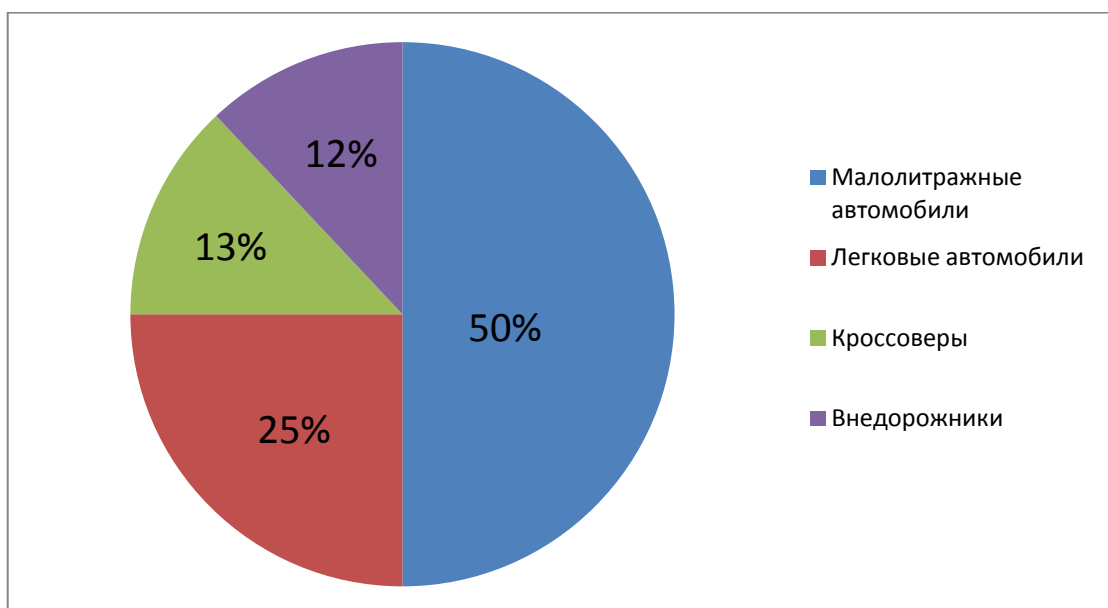


Рисунок 2.8 – Лидеры продаж автосалона «Альянс-авто»

Из рисунка 2.8 видно, что половину ассортимента составляют малолитражные автомобили, т.к. у них доступная цена и малая потребность в топливе.

Так же важное значение для оценки эффективности коммерческой деятельности отражается в сопоставлении прибыли с издержками обращения.

Рассчитаем этот показатель по формуле 1:

$$2015 \text{ год: } (5614000 / 3950000) \times 100 \% = 142,13 \%$$

$$2016 \text{ год: } (7236000 / 4220000) \times 100 \% = 171,47 \%$$

$$2017 \text{ год: } (6577000 / 4020000) \times 100 \% = 163,6 \%$$

Данный показатель отражает долю прибыли на каждый рубль расходов, что позволяет говорить об эффективности коммерческой деятельности.

Автосалоном была разработана анкета для проведения опроса потенциальных потребителей, определена выборка потребителей, необходимых для опроса - в количестве 50 человек. На основании полученных из анкет данных была выполнена сегментация потребителей и данные занесены в таблицу 2.10.

Таблица 2.10 – Результат анализа опроса потенциальных потребителей магазина

Принципы сегментации	Сегментация рынка по потребителям		
	Мужской	Женский	
1. Пол. Структура в %	70%	30%	
2. Возраст. Структура в %	18-30 15%	30-45 60%	свыше 46 25%
3. Среднедушевой доход. Структура в %	До 15 тыс. 20%	15-25 тыс. 50%	свыше 25 тыс. 30%
4. Социальный статус. Структура в %	Рабочий 15%	Служащий 55%	Личный бизнес 30%
5. Личные качества.	Индивидуальность, импульсивность, амбициозность		
6. Требования к качеству покупаемого товара. Структура в %	Высокие 80%	Средние 15%	Низкие 5%
7. Удовлетворенность качеством обслуживания. Структура в %	Удовлетворены 70%		Не удовлетворены 30%
8. Удобство расположения автосалона. Структура в %	Удобно 45%		Не удобно 55%
9. Причина посещения предприятий розничной торговли.	Материальное удовлетворение нужд покупателя.		

На основании полученных данных, занесенных в таблицу 2.10 можно сделать вывод о сегменте потребителей, на который магазину необходимо сделать упор: это, как правило, мужчины в возрасте 30-45 лет, служащие, имеющие доход 15–25 тысяч рублей в месяц.

Большинство опрошиваемых людей не устраивает расположение автосалона, т.к. он находится в таком месте, что охватывает лишь близлежащие

районы. Из полученных данных опроса можно сделать вывод, что нужно охватывать каким-то образом и другие районы.

Для определения целесообразности и актуальности предпринимательской идеи необходимо выполнить стратегический анализ взаимодействия предприятия и среды. Поскольку именно во взаимодействии со средой можно оценить сильные и слабые стороны бизнеса, оценить роль и место проекта в его развитии, конкретизировать существо проекта, оценить его жизнеспособность и наиболее значимые шаги реализации.

Для определения целесообразности и актуальности проекта необходимо:

- 1) Оценить сильные и слабые стороны объекта;
- 2) Конкретизировать существование проекта;
- 3) Оценить его жизнеспособность;
- 4) Оценить значимые шаги реализации.

Одним из методов оценки макроэкономического окружения является PEST-анализ – маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления: политических (Political), экономических (Economic), социально-культурных (Socio-cultural), технологических (Technological) аспектов внешней среды, способных оказывать влияние на деятельность анализируемого предприятия [31].

Политические факторы могут привести, например, к повышению либо снижению налоговых, таможенных платежей.

Экономические факторы влияют на уровень цен продукции.

Социально-культурные факторы могут снизить уровень высококвалифицированных сотрудников, необходимых в данной отрасли.

Технологические факторы с помощью интернет-технологий могут увеличить клиентскую базу.

Факторы, оказывающие влияние на деятельность предприятия представлены в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – PEST-матрица

<p>Политические факторы:</p> <p>1. Повышение уровня коррупции – расширение теневой экономики, нарушение конкурентных механизмов рынка.</p> <p>2. введение ограничений на импорт - подстраивание ценовой политики, расширение ассортимента. Повышение цен на более дешевый ассортимент.</p>	<p>Экономические факторы:</p> <p>1. Ставка рефинансирования и курс национальной валюты крайне нестабильны – резкое падение/увеличение уровня продаж.</p>
<p>Социально-культурные факторы:</p> <p>1. Демографические изменения положительно влияют на отрасль, поскольку при росте численности трудоспособного населения повышается спрос на автомобили.</p> <p>2. Высокая активность потребителей в приобретении автомобилей. По данным Росстата в 2016 году на каждую среднестатистическую семью приходится как минимум по 1 автомобилю - заключение контрактов на поставку автомобилей других марок, совершенствование услуг автосервиса.</p> <p>3. Повышенные требования к качеству продукции - нужно использовать возникшую возможность и переманить клиентов качественным обслуживанием. Следует организовать курсы повышения квалификации для сотрудников, работающих с клиентами.</p> <p>4. Культура формирования накоплений и кредитования в обществе - позиционирование кредитных продуктов, как безопасные и открытые финансовые операции. Заключение договоров на кредитование с обширным списком банков.</p>	<p>Технологические факторы:</p> <p>1. Появление новых продуктов и технологий - увеличение конкуренции и потребительской удовлетворенности.</p>

В таблице 2.11 отражены наиболее важные факторы макросреды, которые оказывают действие на предприятие ООО «Альянс-авто».

Так или иначе, все факторы представленные в таблице влияют на уровень цены продукции, а следовательно, влияют на спрос и предложении на рынке предлагаемых товаров.

Одним из наиболее распространенных методов оценки микроэкономического окружения является метод оценки пяти конкурентных сил по Портеру.

Факторы микросреды представлены в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Матрица пяти конкурентных сил по М. Портеру.

Фактор	Содержание фактора
Угроза появления новых игроков	Средние входные барьеры в отрасль.
Рыночная власть потребителей	Наличие покупателей. Спрос на автомобили.
Рыночная власть поставщиков	Надежные поставщики.
Уровень конкурентной борьбы	Достаточно высокий уровень конкуренции.
Угроза появления субститутов	Воздействие товаров заменителей низкое.

Данные матрицы факторов микросреды, которые представлены в таблице 2.12, помогают нам определить интенсивность и выраженность конкурентных сил данной отрасли и найти позицию, в которой компания будет максимально защищена от влияния конкурентных сил.

Одним из наиболее распространенных методов анализа внутренней среды является 7S МакКинси. Согласно данному методу, внутренняя среда организации состоит из семи факторов, которые классифицируются как «жесткие» и «мягкие».

В таблице 2.13 представлен перечень факторов внутренней среды сгруппированных по методу 7S, который наиболее эффективен для анализа действующей организации.

Таблица 2.13 – Факторы внутренней среды

Жесткие факторы	Мягкие факторы
Стратегия: - Увеличение клиентов за счет большого спроса на автомобили (стабильность)	Совместные ценности: - Клиентоориентированность
Структура: - Линейно-функциональная структура предприятия	Способности: - Высокое качество товара
Система: - Разумная ценовая политика	Стиль: - Мягкий
Сотрудники: - Недостаточный опыт работы - Низкий уровень организационной культуры	

Целью является определение доминирующих факторов, значимых для предприятия. Факторы внутренней среды могут демонстрировать сильные или слабые стороны предприятия.

Одним из методов качественной оценки факторов внутренней среды является SNW-анализ (Strength (сильная сторона), Neutral (нейтральная сторона), Weakness (слабая сторона) (Таблица 2.14).

Таблица 2.14 – Качественная оценка факторов внутренней среды (SNV-анализ)

Фактор	Сильная сторона (S)	Нейтральная сторона (N)	Слабая сторона (W)
Недостаточный опыт работы сотрудников			-
Месторасположение			-
Низкий уровень организационной культуры			-
Стабильное положение на рынке	+		
Высокое качество товаров	+		
Разумная ценовая политика	+		
Разнообразные услуги	+		

Далее целесообразно провести количественную оценку факторов внутренней среды для определения степени их значимости (таблица 2.15).

Таблица 2.15 – Количественная оценка факторов внутренней среды

Факторы	Вес фактора в общей сумме факторов	Оценка степени влияния факторов на организацию (1-5б)	Взвешенная оценка
Слабые стороны			
Недостаточный опыт работы сотрудников	0,5	4	2
Месторасположение	0,3	2	0,6
Низкий уровень организационной культуры	0,2	3	1,5
Итого	1		4,1

Окончание таблицы 2.15

Факторы	Вес фактора в общей сумме факторов	Оценка степени влияния факторов на организацию (1-5б)	Взвешенная оценка
Сильные стороны			
Стабильное положение на рынке	0,3	5	1,5
Высокое качество товаров	0,3	5	1,5
Разумная ценовая политика	0,2	4	0,8
Разнообразные услуги	0,2	4	0,8
Итого	1		4,6

Анализируя таблицу 2.15 можно сказать, что по итогам количественной оценки факторов внутренней среды преобладают сильные стороны.

Результатирующим этапом стратегического анализа является SWOT-анализ [33]. Для данного анализа формируется исходная SWOT-матрица, в которую вносятся соответствующие доминирующие факторы внешней и внутренней среды (Таблица 2.16) [34, 36].

Таблица 2.16 – SWOT- матрица

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
S1. Стабильное положение на рынке S2. Разумная ценовая политика S3. Разнообразие услуг S4. Высокое качество товара	W1. Недостаточный опыт работы сотрудников W2. Низкий уровень организационной культуры W3. Неудобное месторасположение
Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
O1. Повышение платежеспособности потребителей O2. Появление квалифицированного персонала O3. Расширение ассортимента товаров и услуг	T1. Конкуренция на рынке T2. Возникновение потребностей в более современных услугах и технологиях

После построения SWOT-матрицы проводим количественную оценку взаимовлияния факторов внутренней и внешней среды (таблица 2.17). Для оценки взаимовлияния факторов необходимо поочередно сравнить каждый фактор внешней среды с фактором внутренней среды. На пересечении факторов

проставляем оценку их взаимного влияния в баллах: максимальная оценка – взаимовлияние факторов высокое; минимальная оценка – факторы не оказывают влияние друг на друга.

Таблица 2.17 – Количественная оценка взаимовлияния факторов SWOT

Фактор SWOT		Возможности				Угрозы				Итог
		O1	O2	O3	O4	T1	T2	T3	T4	
Сильные стороны	S1	5	3	4	-	1	2	-	-	15
	S2	4	2	4	-	2	2	-	-	14
	S3	4	4	5	-	5	3	-	-	21
	S4	5	4	4	-	5	3	-	-	21
Слабые стороны	W1	1	5	2	-	3	4	-	-	15
	W2	1	4	3	-	3	3	-	-	14
	W3	1	2	2	-	2	1	-	-	7
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Итог		21	24	24	-	21	18	-	-	

На основании таблицы 2.17 формируем проблемные поля взаимодействия сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами и формулируем решения (мероприятия), позволяющие через работу с сильными и слабыми сторонами предприятия наилучшим образом использовать возможности и предотвращать отрицательные воздействия угроз внешней среды. Для этого последовательно рассматриваем различные сочетания факторов внешней среды и внутренних свойств компании, все возможные парные комбинации и выделяем те, которые должны быть учтены при разработке стратегии (таблица 2.18).

Таблица 2.18 – Формирование проблемных полей

Фактор SWOT		Возможности				Угрозы			
		O1	O2	O3	-	T1	T2	-	-
Сильные стороны	S1	Неудобное расположение автосалона				Создание положительного имиджа организации			
	S2								
	S3								
	S4								
Слабые стороны	W1	Низкий уровень знаний и умений по работе с клиентами у работников				Совершенствование качества услуг			
	W2								
	W3								
	-								



Далее, суммируя оценки полей, на пересечении которых были сформированы решения, получаем рейтинг решений, связанных с задачей развития объекта исследования.

Наиболее значимые решения (мероприятия) формируют проект, принимаемый к реализации (таблица 2.19).

Таблица 2.19 – Рейтинг решений

Ранг	Проблема	Решение	Сумма баллов
1	Неудобное расположение автосалона	Открытие дополнительного офиса продаж в другой части города, с целью приобретения новых клиентов	48
2	Совершенствование качества услуг	Повышение контроля за качеством поставляемых автомобилей	21
3	Низкий уровень знаний и умений по работе с клиентами у работников	Создание курсов для обучения персонала	16
4	Отсутствие положительного имиджа организации	Создание рекламы, с целью повышения уровня организации	14

Если рассматривать данные направления с точки зрения финансовых затрат, то можно сказать следующее:

1. Такая проблема как совершенствование качества услуг за счет повышения контроля за качеством поставляемых автомобилей потребует небольших вложений в сумме около 16 000 рублей. Другими словами, чтобы повысить контроль за качеством услуг, автосалону ООО «Альянс-авто» необходимо будет приобрести специальное оборудование, а именно 2 прибора для измерения лакокрасочных покрытий автомобилей стоимостью 6 000 рублей, а так же 2 сканера для считывания ошибок и параметров авто стоимостью 2 000. Данные вложения позволят повысить качество поставляемых автомобилей, а так же снизить затраты автосалона на ремонт.

2. Следующая проблема – отсутствие положительного имиджа организации, решаемая за счет создание рекламы, с целью повышения уровня организации позволит привлечь новых клиентов, заявить автосалону ООО «Альянс-авто» о

себе на рынке, но так же потребует не малых затрат. Рассчитаем далее примерную стоимость рекламной кампанию.

Говоря о наружной рекламе следует рассматривать размещение рекламы на стандартных щитах 6x3. В месяц на такой вид рекламы будет потрачено примерно 20000 рублей. Так же стоит разместить растяжку вдоль забора автосалона со стороны дороги, на данный вид рекламы будет потрачено около 10 000 рублей. Рассматривая данные виды рекламы рассчитаем стоимость рекламной кампании за год:

Реклама на щитах за год = 20 000 рублей × 12 = 240 000 рублей

Общая стоимость рекламы за год = 240 000 + 10 000 = 250 000 рублей

Если говорить о доходе на рекламу, то данные виды рекламы принесут 1 000 000 – 2 000 000 рублей. Рассчитаем долю рекламных расходов:

$$\text{ДРР} = (\text{Расходы на рекламу} / \text{Доход от рекламы}) \times 100\%, \quad (8)$$

$$\text{ДРР} = (250\,000 / 1\,500\,000) \times 100\% = 16,7 \%$$

Это означает, что автосалон ООО «Альянс-авто» потратит 16,7 % от своего дохода за год размещения рекламы.

Подводя итоги выполненной работы представленной в данном разделе, можно сделать вывод, что основной проблемой ООО «Альянс-авто» является неудобное расположение автосалона. Проведенный стратегический анализ внутренней и внешней сред предприятия показывает, что существует возможность открытия дополнительного офиса продаж.

Если говорить о других направлениях совершенствования, то совершенствование качества услуг за счет повышения контроля за качеством поставляемых автомобилей или создание рекламы с целью повышения положительного имиджа автосалона не являются глобальными направлениями совершенствования организации деятельности. Данные направления следует

использовать, как дополнительные мероприятия для улучшения качества обслуживания и создания положительного имиджа организации.

В следующем разделе будет проведен полный анализ такого выбранного направления совершенствования коммерческой деятельности, как открытие дополнительного офиса продаж

Выводы по разделу два

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

Во втором разделе произведен анализ организационно-хозяйственной деятельности розничного предприятия ООО «Альянс-авто». Дана общая характеристика предприятия ООО «Альянс-авто», которое осуществляет розничную продажу подержанных автомобилей и оказывает помощь в продаже автомобилей за определенную плату. Выявлены цель, задачи деятельности розничного предприятия. Подробно рассмотрен ассортимент реализуемых автомобилей.

Анализ экономических показателей деятельности автосалона ООО «Альянс-авто» показал, что организация является рентабельной. Весь торгово-технологический процесс реализации подержанных автомобилей направлен на получение прибыли и достижение наивысших финансовых результатов. Можно сделать вывод, что в настоящий момент автосалон ООО «Альянс-авто» имеет достаточно стабильное положение с положительными значениями рентабельности, основные статьи доходов используются эффективно. Предприятие ориентировано на максимизацию прибыли путем увеличения товарооборота и уменьшения издержек обращения.

Оценка конкурентоспособности предприятия «Альянс-авто» показала, что явным лидером на розничном рынке города Челябинска по продаже подержанных автомобилей является автосалон «Планета авто». Анализируемое розничное предприятие «Альянс-авто» находится на втором месте. Лидирующее положение розничное предприятие «Альянс-авто» занимает благодаря следующим

конкурентным преимуществам: высокое качество товара, хороший уровень обслуживания покупателей, предложение потребителям дополнительных услуг. Однако, стоит отметить, что у автосалона «Альянс-авто» недостаточно большая территория.

Одной из основных угроз для автосалона «Альянс-авто», как показал не только проведенный SWOT-анализ, но и оценка конкурентоспособности предприятия, является высокий уровень конкуренции на рынке подержанных автомобилей города Челябинска и высокие цены на реализуемый в магазине товар.

Также были проведены исследования существующих проблем автосалона «Альянс-авто» для предприятия, для того, чтобы далее найти решения этих проблем.

### 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

#### 3.1 Основные направления совершенствования организации коммерческой деятельности

Целью выпускной квалификационной работы является совершенствование организации коммерческой деятельности автосалона ООО «Альянс-авто». Проведенные во втором разделе исследования показали, что предприятие ООО «Альянс-авто» является достаточно конкурентоспособным предприятием среди своих конкурентов. Это связано с тем, что анализируемая организация лидирует по ряду факторов.

Во-первых, ООО «Альянс-авто» отличается высоким качеством предлагаемого товара, как показал анализ, проведенный в таблице 2.3.

Во-вторых, предприятие успешно ведет продажу своей продукции в г. Челябинске.

Подводя итоги выполненной работы представленной в предыдущем разделе, можно сделать вывод, что основной проблемой ООО «Альянс-авто» является неудобное месторасположение автосалона. Проведенный стратегический анализ внутренней и внешней сред предприятия показывает, что существует возможность открытия дополнительного офиса продаж.

Пользуясь имеющимися конкурентными преимуществами перед другими организациями, в данной выпускной квалификационной работе будет предложено мероприятие по открытию дополнительного офиса продаж, в котором также будут продаваться подержанные автомобили различных марок по доступным ценам, а также оказываться помощь по продаже автомобилей под наименованием ООО «Альянс-авто».

Наиболее подходящим направлением совершенствования организации коммерческой деятельности будет являться открытие дополнительного офиса продаж в другой части города, с целью приобретения новых клиентов, т.к. ранее

была представлена анкета опроса потенциальных покупателей, исходя из которой большинство опрошиваемых людей не устраивает расположение автосалона, ведь он находится в таком месте, что охватывает лишь близлежащие районы. Из полученных данных опроса можно сделать вывод, что нужно охватывать каким-то образом и другие районы. Это можно сделать лишь одним способом – следует открыть дополнительный офис продаж в другой части города с целью привлечения новых клиентов.

Данное направление в полной мере разрешит проблему неудобного расположения, а также привлечет новых клиентов. Так же расширение ассортиментной политики позволит увеличить конкурентоспособность организации.

### 3.2 Организация дополнительного офиса продаж, как основное направление совершенствования организации деятельности

Организация дополнительного офиса продаж, как совершенствование организации деятельности.

Полное официальное название объекта исследования: Общество с ограниченной ответственностью «Альянс-авто».

Концепция дополнительного офиса продаж – это создание в г. Челябинске предприятия по продаже автомобилей с пробегом, отличающегося недорогими ценами и отличным качеством предоставляемых услуг, что позволит вывести автомобильный салон на новый качественный уровень.

Для функционирования автосалона достаточно 7 человек: управляющий, бухгалтер, администратор, продавец-консультант (2 человека), охранник, дворник.

Горизонт расчета 3 года.

Финансирование проекта происходит за счет собственных средств.

Целевая аудитория – все жители района, а также люди из близлежащих районов.

Преимущества:

1. Выгодное месторасположение, которое позволяет охватить два жилых квартала с населением порядка 20 000 человек.
2. Несмотря на общий спад расходов населения на товары и услуги, спрос на автомобили всегда останется актуальным.

Предприятие будет располагаться на купленной территории, по адресу Братьев Кашириных, 137 (Калининский район) город Челябинск.

Площадь территории – 700 кв.м.

Календарное планирование проекта – это утвержденный руководством компании календарный план проекта, цель которого – получить точное и полное расписание проекта с учетом работ, их длительностей, необходимых ресурсов, который служит основой для исполнения проекта.

Календарное планирование включает в себя два этапа:

- 1) подготовительный этап (прединвестиционный и инвестиционный этапы);
- 2) этап реализации проекта – предполагающий запуск проекта и получение дохода от его реализации (эксплуатационный этап).

Таблица 3.1 – Календарный график проекта

Номер этапа	Наименование этапа	Длительность этапа в днях
1	Поиск места под площадку	4 дня
2	Заключение договора под строительство	3 дня
3	Подача документов в администрацию	2 дня
4	Прохождение пожарной инспекции	3 дня
5	Постановка на налоговый учет	2 дня
6	Согласование масштаба ремонтных работ	2 дня
7	Строительство (асфальтирование площадки).	20 дней
8	Закупка и доставка ограждения	1 день
9	Установочно-монтажные работы	5 дней

Окончание таблицы 3.1

Номер этапа	Наименование этапа	Длительность этапа в днях
10	Закупка и доставка уличных фонарей	1 день
11	Установка уличных фонарей	5 дней
12	Проведение электричества к столбам	2 дня
13	Установка охранной будки	1 день
14	Закупка автомобилей	10 дней
15	Найм персонала	3 дня
16	Практическое обучение персонала	2 дня
17	Пробный запуск предприятия	5 дней
	Запуск проекта в реализацию	71 дней

Благодаря календарному плану видно, что длительность подготовительного этапа составит 71 день.

Следующий этап планирования: определение потребности в финансировании проекта на каждом из этапов проекта:

1. Первоначальные (единовременные) затраты.
2. Предварительные операционные затраты подготовительного периода (затраты на приращение оборотного капитала) (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Потребность в финансировании

Наименование	Стоимость	Поставщик
Единовременные затраты проекта		
Оформление необходимых документов	100 000 руб.	–
Покупка площади	1 000 000 руб.	
Приобретение помещения	500 000 руб.	–
Асфальтирование площадки под машины	350 000 руб.	«Стройиндустрия»
Освещение участка	70 000 руб.	ООО «Метеорит»
Установка ограждения	120 000 руб.	«ДиМакс»
Реклама	60 000 руб.	ООО «Креатив»
Итого	2 550 000 руб.	



Исходя из данных, полученных в таблице 3.2, можно сделать вывод, что потребность в финансировании для открытия дополнительного офиса продаж будут равняться 2 550 000 рублей.

Определение источника и условий финансирования проекта

Основные источники финансирования:

1. Собственные средства – это средства собственников бизнеса, вкладываемые в его развитие, либо средства самого предприятия, имеющиеся у него на балансе. Следует обратить внимание на структуру баланса объекта исследования (формы № 1), а именно на Актив (статья «денежные средства») и Пассив (статья «нераспределенная прибыль»).

2. Заемные средства – банковский кредит или займ на условиях договора займа у частного кредитора.

3. Средства регионального или государственного бюджета.

4. Средства частного, регионального или государственного фонда поддержки проектов (например: Венчурного фонда или фонда Бортника, финансирующих высокотехнологичные инновационные проекты).

Для данного проекта будут использоваться собственные средства предприятия ООО «Альянс-авто» в размере 2 550 000 рублей.

Таблица 3.3 – Структура финансирования проекта

Источник	Сумма, в руб.	Доля, в %	Условия
Собственные средства	2 550 000	100	–
Итого	2 550 000	100	

Далее представим технологический процесс. Целью является подробно описать путь, посредством которого предприятие планирует эффективно закупать автомобили и поставлять их потребителю.

Закупка автомобилей происходит других городах, затем они доставляются в г. Челябинск, при необходимости производится ремонт, чистка.

После всех процедур автомобили выставляются на места продажи, где покупатели могут осмотреть их, а также провести тест-драйв.

Чистоту автомобилей в зимнее время поддерживает уборщик. Помимо уборки территории он так же счищает снег с выставленных машин.

При необходимости менеджеры всегда ответят на интересующие вопросы покупателей. Расскажут все об автомобиле и его комплектующих, об уходе за автомобилем.

При покупке автомобиля наши сотрудники помогут вам в оформлении договора купли-продажи.

Далее представим план закупок первого года реализации дополнительного офиса продаж (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – План закупок первого года реализации проекта без надбавок, руб.

Месяц	Renault Logan 1.6 2010 АКПП	Nissan Micra 1.2 2008 АКПП	Kia Rio 1.6 2010 АКПП	Volkswagen Polo 1.6 2011 АКПП	Mitsubishi Lancer IX CLASSIC 1.6 2009 АКПП	LADA Priora 1.6 2010 МКПП	FAW V5 1.5 2015 МКПП	Расходы, итого
Янв.	249 000	270 000	310 000	335 000	270 000	120 000	300 000	1 854 000
Фев.	255 000	270 000	300 000	335 000	260 000	120 000	300 000	1 840 000
Март	240 000	273 000	310 000	330 000	254 000	150 000	320 000	1 877 000
Апр.	260 000	280 000	312 000	325 000	270 000	110 000	310 000	1 867 000
Май	243 000	260 000	315 000	330 000	250 000	125 000	300 000	1 823 000
Июнь	250 000	265 000	310 000	335 000	270 000	120 000	325 000	1 875 000
Июль	245 000	271 000	320 000	327 000	265 000	110 000	315 000	1 853 000
Авг.	252 000	275 000	317 000	330 000	260 000	115 000	317 000	1 866 000
Сен..	255 000	263 000	305 000	320 000	255 000	125 000	310 000	1 833 000
Окт.	240 000	277 000	312 000	317 000	257 000	127 000	323 000	1 853 000
Нояб.	243 000	285 000	325 000	310 000	250 000	117 000	330 000	1 860 000
Дек.	250 000	265 000	322 000	323 000	260 000	120 000	317 000	1 857 000
Итог								22 258 000

Так как автосалон «Альянс-авто» уже имеет известность на рынке, то затраты на продвижения второго автосалона будут минимальны. Достаточно будет установить баннер рядом с близлежащей дорогой, а также разместить растяжку на ограждении с названием автосалона со стороны дороги [26]. Данные затраты рассчитываются уже после запуска дополнительного офиса продаж.

Далее представим отчет о финансовом результате проекта (таблица 3.5).  
Цель данного пункта – дать ясное представление полной картины ожидаемых финансовых результатов деятельности предприятия по реализации проекта.

Таблица 3.5 – Отчет о финансовом результате проекта за полугодие, руб.

Статья	Янв.	Фев.	Март	Апр.	Май	Июнь	Итог
Выручка	2 237 200	2 220 000	2 266 800	2 251 400	2 153 300	2 262 000	13 390 700
Себестоимость	1 854 000	1 840 000	1 877 000	1 867 000	1 823 000	1 875 000	11 136 000
Валовая прибыль	383 200	380 000	389 800	384 400	330 300	387 000	2 254 700
Коммерческие расходы	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	60 000
Управленческие расходы	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	180 000
Прибыль от продаж	343 200	340 000	349 800	344 400	290 300	347 000	2 014 700
Прибыль до налога	343 200	340 000	349 800	344 400	290 300	374 000	2 014 700
Текущий налог	68 640	68 000	69 960	68 880	58 060	69 400	402 940
Чистая прибыль	274 560	272 000	279 840	275 520	232 240	277 600	1 611 760

Из таблицы 3.5 видно, что дополнительный офис продаж принесет прибыль уже в первое полугодие. Далее рассмотрим отчет о финансовых результатах по годам (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Отчет о финансовом результате проекта по годам, руб.

Статья	2018	2019	2020
Выручка	26 781 400	29 459 540	32 405 494
Себестоимость	22 272 000	24 499 200	26 949 120
Валовая прибыль	4 509 400	4 960 340	5 456 374
Коммерческие расходы	120 000	120 000	120 000
Управленческие расходы	360 000	360 000	360 000
Прибыль от продаж	4 029 400	4 432 340	4 875 574
Прибыль до налога	4 029 400	4 432 340	4 875 574
Текущий налог	805 880	886 468	975 114,8
Чистая прибыль	3 223 520	3 545 872	3 900 459,2

Проанализировав таблицу 3.6 можно сделать вывод, что дополнительный офис продаж будет приносить прибыль на весь период расчетов (3 года).

Далее представлено подробное описание денежных потоков (таблица 3.7).

Таблица 3.7 – Виды потоков денежных средств.

Поток	Элементы	Значения
Операционный	Приток	Выручка от реализации 13 390 700 руб.
	Отток	Себестоимость (без амортизации) 11 136 000 руб.
Инвестиционный	Приток	2 550 000 руб.
	Отток	Инвестиционные (единовременные) затраты проекта + прирост чистого оборотного капитала (в подготовительном периоде) 2 550 000 руб.
Финансовый	Приток	1 550 000 руб.
	Отток	1 550 000 руб.

Затем составляется отчет о движении денежных средств по проекту (таблица 3.8).

Таблица 3.8 – Отчет о движении денежных средств (Cash-flow), руб.

	Подготовительный период	Этап реализации (год)		
		0	1	2
Сальдо на начало периода	0	0	3 703 520	4 073 872
<b>Операционный поток</b>				
Выручка по проекту	0	26 781 400	29 459 540	32 405 494
Себестоимость без амортизации	0	22 272 000	24 499 200	26 949 120
Налоговые выплаты	0	805 880	886 468	975 114
Итого условный операционный денежный поток	0	3 703 520	4 073 872	4 481 260
<b>Инвестиционный поток</b>				
Приращение чистого оборотного капитала				
Поступления от реализации активов				
Затраты на приобретение активов	1 550 000			
Другие затраты подготовительного периода				
Итого инвестиционный денежный поток	1 550 000	0	0	0

Окончание таблицы 3.8

	Подготовительный период	Этап реализации (год)		
<b>Инвестиционный поток</b>				
Итого сальдо денежных потоков проекта	- 1 550 000	3 703 520	4 073 872	4 481 260
<b>Финансовый поток</b>				
Поступление денежных средств на проект	1 550 000			
Выплаты процентов				
Выплаты осн. долга				
Итого денежный поток от фин. деятельности				
Сальдо денежных потоков на конец периода	0	3 703 520	4 073 872	4 481 260

Величина сальдо денежных потоков на конец периода показывает отсутствие кассового разрыва. Сальдо на конец периода является положительным в каждом расчетном периоде проекта.

Далее произведем приблизительный прогноз того, как изменятся основные показатели автосалона ООО «Альянс-авто» после открытия дополнительного офиса продаж в другой части города (таблица 3.9).

Таблица 3.9 – Прогноз на первый год реализации дополнительного офиса продаж, тыс.руб.

Показатели	Текущие года			Прогноз
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Выручка от продажи продукции	34945	39277	37845	61726
Себестоимость реализованной продукции	23078	25042	24674	46946
Валовая прибыль	11867	14235	13171	17680
Коммерческие расходы	1500	1530	1490	1610
Управленческие расходы	1470	1540	1500	1860
Чистая прибыль	5614	7236	6577	9800

Исходя из таблицы 3.9 можно сказать, что экономическая эффективность разработанных рекомендаций совершенствования коммерческой деятельности предприятия «Альянс-авто» подтверждается увеличением экономических показателей практически в 2 раза. В связи с этим, можно констатировать эффективность разработанных рекомендаций совершенствования коммерческой деятельности на розничном предприятии ООО «Альянс-авто» [37].

Таким образом, было полностью проанализировано такое направление совершенствования организации деятельности, как открытие дополнительного офиса продаж [39]. В процессе анализа был составлен календарный график, исходя из которого было выяснено, что длительность подготовительного периода составляет 71 день. Так же было выяснено, что потребность в финансировании составляет 2 550 000 рублей. Для данного проекта будут использоваться собственные денежные средства. Далее был представлен примерный план закупок. Затем представлен отчет о финансовом результате проекта за полугодие и по годам, из которого видно, что дополнительный офис продаж начнет приносить прибыль уже в первые месяцы. В заключении анализа направления совершенствования организации коммерческой деятельности был составлен примерный прогноз на первый год реализации, исходя из которого основные финансовые показатели увеличились почти в 2 раза.

### 3.3 Экономическая эффективность организации дополнительного офиса продаж

Для обоснования целесообразности внедрения проекта в реализацию ставится задача расчета интегральных показателей экономической эффективности [40].

Так как финансовые результаты проекта будут получены через некоторое время после его планирования и запуска, целесообразным будет проведение процедуры дисконтирования денежных потоков проекта, а именно – приведение

стоимости будущих (ожидаемых) денежных потоков к текущему моменту времени.

### 1. Расчет ставки дисконтирования

Источником финансирования являются собственные средства, следовательно, ставка дисконтирования рассчитывается по следующей формуле:

$$r = 8+4+13=25\%, \quad (9)$$

где 4% - инфляция

8% - государственные облигации и депозиты

13-15% - премия за риск

Таким образом, ставка дисконтирования для предприятия ООО «Альянс-авто» составляет 25%.

### 2. Расчет интегральных показателей экономической эффективности проекта

Формулы для расчета интегральных показателей экономической эффективности проекта, характеризующих целесообразность реализации проекта представлены в таблице 3.10.

Таблица 3.10– Интегральные показатели экономической эффективности

Наименование	Формула	Норматив
Чистый приведенный доход	$NPV = -\sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+r)^t} + \sum_{t=0}^n \frac{S_t}{(1+r)^t}, \quad (10)$	>0
Индекс доходности	$PI = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{S_t}{(1+r)^t}}{-\sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+r)^t}}, \quad (11)$	>1
Внутренняя норма рентабельности	$NPV = -\sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+IRR)^t} + \sum_{t=0}^n \frac{S_t}{(1+IRR)^t}, \quad (12)$	>r
Простой срок окупаемости	$PP = \frac{\sum_{t=0}^n I_t}{NP}, \quad (13)$	-
Сложный срок окупаемости	$\sum_{t=0}^n \frac{S_t}{(1+r)^t} = \sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+r)^t}, \quad (14)$	-

Показатель чистой приведенной стоимости отражает дисконтированную стоимость сальдо между притоками и оттоками средств по проекту и рассчитывается по формуле 10:

$$NPV = \left( \frac{3\,223\,520}{(1+0,25)} + \frac{3\,545\,872}{(1+0,25)} + \frac{3\,900\,459}{(1+0,25)} \right) - 2\,550\,000 = 9\,315\,973 - 2\,550\,000 = 6\,765\,973 \text{ руб.} > 0$$

Далее рассчитываем чистый доход:

$$NV = (3\,223\,520 + 3\,545\,872 + 3\,900\,459) - 2\,550\,000 = 10\,669\,851 - 2\,550\,000 = 8\,119\,851 \text{ руб.}$$

Затем рассчитываем такой показатель, как индекс доходности по формуле 11:

$$PI = \frac{3\,223\,520 + 3\,545\,872 + 3\,900\,459 + 2\,550\,000}{2\,550\,000} = 5,2 > 1$$

PI больше единицы характеризует получение 5 руб. 20 коп. дисконтированного дохода на 1 руб. дисконтированных вложений в проект

Рассчитываем простой срок окупаемости проекта по формуле 13:

$$PP = \frac{2\,550\,000}{(3\,223\,520 + 3\,545\,872 + 3\,900\,459)/3} = \frac{2\,550\,000}{3\,556\,617} = 0,7 = 7 \text{ месяцев}$$

Представим вышеприведенные вычисления в одну таблицу (таблица 3.11).

Таблица 3.11 – Интегральные показатели экономической эффективности проекта, при  $r = 25\%$

Наименование	Показатели	Критерии
Чистый приведенный доход (NPV), руб.	6 765 973	>0
Индекс доходности (PI)	5,2	>1
Простой срок окупаемости (PP), в годах	0,7	-

Анализируя таблицу 3.10 можно сделать следующие выводы, относительно некоторых показателей:

1. NPV положительный = 6 765 973.



2. PI больше единицы характеризует получение 5 руб. 20 коп. дисконтированного дохода на 1 руб. дисконтированных вложений в проект.

3. Срок окупаемости – 0,7 календарного года, то есть 7 месяцев.

Проведенное исследование показало, что создание дополнительного офиса продаж является прибыльным. Одним из главных условий его функционирования является грамотно построенные алгоритмы работы, привлекающие потенциальных потребителей. Открытие дополнительного офиса продаж потребует от руководителя проекта самоотдачи, знаний, а также осознание того, что данный вид бизнеса требует тщательной проработки и значительных капитальных вложений. Далее проведем анализ рисков проекта.

Точка безубыточности показывает такое значение выручки, при котором предприятие не несет убытков, но и не имеет прибыли. Расчет точки безубыточности производится по каждому отдельному продукту либо по объему продаж в целом.

Если рассчитываем безубыточность (в натуральном выражении) по каждому отдельному продукту, то используется следующая формула:

$$BEP_{ед} = TFC / (P - VC), \quad (15)$$

где TFC – общие постоянные затраты;

P – цена продукции;

VC – переменные затраты в единице продукции;

(P-VC) – маржинальная прибыль единицы продукции.

$$BEP_{ед} = 480\,000 / (360\,000 - 300\,000)$$

$$BEP_{ед} = 8\,000$$

Помимо точки безубыточности в данном пункте необходимо также рассчитать запас финансовой прочности (формула (15)), который показывает, насколько можно снизить плановый объем продаж до безубыточного состояния:

$$\text{ЗФП} = ((\text{ВВ} - \text{ВЕР}) / \text{ВВ}) \times 100 \%, \quad (16)$$

где ЗФП – запас финансовой прочности;

ВВ – валовая выручка;

ВЕР – точка безубыточности.

$$\text{ЗФП} = ((26\,781\,400 - 8\,000\,000) / 26\,781\,400) \times 100 \% = 70 \%$$

Далее представим расчет безубыточности проекта от объема валовой выручки (таблица 3.12).

Таблица 3.12 – Расчет безубыточности проекта от объема валовой выручки

Параметр	Величина
Валовая выручка (ВВ), в руб.	26 781 400
Переменные затраты в единице продукции (VC), в руб.	300 000
Общие постоянные затраты (TFC), в руб.	480 000
Маржинальная прибыль ед. прод., в руб.	60 000
Точка безубыточности (ВЕР), в руб.	8 000 000
Запас финансовой прочности (ЗФП), в %	70

Таким образом мы рассчитали, что точка безубыточности для предприятия равна 8 000 000 рублей. Запас финансовой прочности для предприятия составляет 70%, он отражает устойчивость предприятия.

Запас финансовой прочности — показатель финансовой устойчивости фирмы, разность между фактическим объемом выпуска и объемом выпуска в точке безубыточности. Эта величина показывает, на сколько процентов может снизиться объем продаж, чтобы предприятию удалось избежать убытка или насколько далеко предприятие от точки безубыточности. Другими словами, расчет запаса финансовой прочности позволяет оценить возможности дополнительного снижения выручки от реализации продукции в границах точки безубыточности. В нашем случае это 70%.

Оценка чувствительности проекта.

Цель анализа чувствительности заключается в определении степени влияния отдельных изменяющихся факторов на финансовые показатели проекта.

При анализе чувствительности проекта проводится однопараметрический анализ чувствительности NPV к изменению каждого из основных параметров проекта на 10, 20 и 30% как в сторону увеличения, так и уменьшения их значений. То есть при анализе влияния на показатели проекта изменений одного из параметров, значения остальных параметров проекта не изменяются.

Анализ чувствительности проводится по:

- цене готовой продукции;
- себестоимости производства;
- объему производства (в натуральном выражении);
- инвестиционным издержки.

Пример результата анализа чувствительности NPV к изменяющимся параметрам (инвестиции, процентная ставка дисконтирования и валовая прибыль), представлен в таблице 3.13.

Таблица 3.13 – Анализа чувствительности

Показатель	NPV, руб.						
	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%
Инвестиции	2 167 500	2 295 000	2 422 500	2 550 000	2 677 500	2 805 000	2 932 500
Процентная ставка дисконтирования	5 751 077,05	6 089 375,7	6 427 674,35	6 765 973	7 104 271,65	7 442 570,3	7 780 868,95
Валовая прибыль	3 832 990	4 058 460	4 283 930	4 509 400	4 734 870	4 960 340	5 185 810

На основании таблицы 3.13 можно сделать вывод, что изменение валовой прибыли, инвестиций процентной ставки дисконтирования на прямую влияет на NPV.

Полученные результаты были отражены на диаграмме (рисунок 3.2).

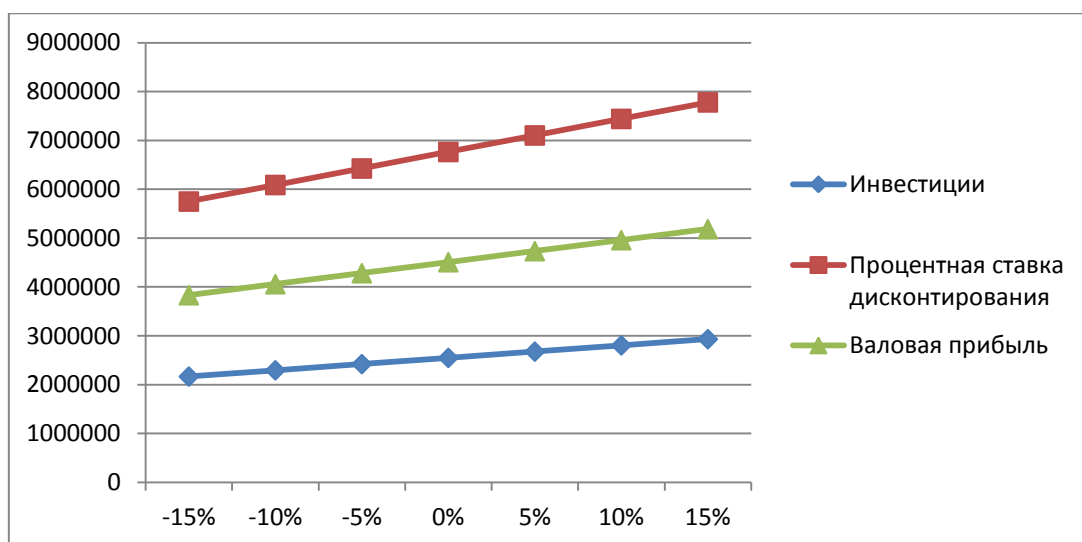


Рисунок 3.2 – График чувствительности, руб.

Из рисунка 3.2 видно, что проект наиболее чувствителен к изменению процентной ставки дисконтирования.

Проведенное исследование показало, что организация дополнительного офиса продаж является прибыльной. Одним из главных условий функционирования является грамотно построенные алгоритмы работы, привлекающие потенциальных потребителей, а также высокий уровень обслуживания.

Для описания рисков необходимо составить и заполнить таблицу 3.14.

Таблица 3.14 – Описательный анализ рисков

Риск	Вероятность наступления события	Последствия
Экономические		
1) Рост налогов	Средняя	Уменьшение чистой прибыли
2) Снижение платежеспособности потребителей	Низкая	Снижение объемов продаж
3) Снижение цен конкурентами	Средняя	Снижение цены
Коммерческие		
1) Изменение налоговой ставки на прибыль	Низкая	Снижение чистой прибыли

Окончание таблицы 3.14

Риск	Вероятность наступления события	Последствия
Социальные		
1) Негативное отношение покупателей к импортным товарам	Низкая	Снижение количества заказов
Экологические		
1) Введение экологического налога на транспорт	Средняя	Некоторые автомобили перестанут покупаться

Риск для предприятия не высоки, что видно по результатам таблицы 3.14. Для предприятия ООО «Альянс-авто» может представлять угрозу рост налогов, снижение цен конкурентами, а так же введение экологического налога на транспорт.

Таким образом, в результате проведенных исследований было выявлено 2 основных проблемы:

1. ООО «Альянс-авто» уступает своим конкурентам, по количеству продаваемой продукции;
2. Автосалон находится в недостаточно удобном месте и охватывает лишь близлежащие районы;

Решением данных проблем стало открытие дополнительного офиса продаж в другой части города.

В ходе рассмотрения бизнес-плана ООО «Альянс-авто» было выявлено, что для реализации данного проекта требуется наличие финансовых средств в размере 2550000 рублей. Единовременные затраты – затраты на ремонтные работы, оборудование и преобразование площадки под автосалон составят 2550000 рублей.

Объем продаж, обеспечивающий безубыточное функционирование организации составил 449 товарных единиц. В денежном выражении точка безубыточности – 8000000 рублей.

Чистая прибыль проекта составила 3223520 рубль.

Прибыль проекта превысила затраты на реализацию автосалона, это говорит о том, что проект имеет экономическую и финансовую эффективность.

Открытие дополнительного офиса продаж – это хороший метод совершенствования коммерческой деятельности предприятия «Альянс-авто».

Выводы по разделу три

При разработке рекомендаций совершенствования коммерческой деятельности автосалона «Альянс-авто» первоначально обозначены направления разработки рекомендаций: открытие дополнительного офиса продаж в другой части города.

Проведено исследование эффективности разработанных рекомендаций совершенствования коммерческой деятельности розничного предприятия «Альянс-авто». Составлен алгоритм оценки эффективности разработанных мероприятий.

Оценка эффективности разработанных мероприятий показала положительные результаты по совершенствованию коммерческой деятельности розничного предприятия «Альянс-авто» на потребительском рынке г. Челябинска до уровня основного конкурента. Экономическая эффективность разработанных рекомендаций совершенствования коммерческой деятельности предприятия «Альянс-авто» подтверждается увеличением экономических показателей практически в 2 раза. В связи с этим, можно констатировать эффективность разработанных рекомендаций совершенствования коммерческой деятельности на розничном предприятии ООО «Альянс-авто».

В третьем разделе проанализировав внешнюю и внутреннюю среду предприятия ООО «Альянс-авто», были выявлены проблемы, влияющие на

деятельность предприятия. Таким образом, в результате проведенных исследований было выявлено 2 основных проблемы:

1. ООО «Альянс-авто» уступает своим конкурентам, по количеству продаваемой продукции;

2. Автосалон находится в недостаточно удобном месте и охватывает лишь близлежащие районы;

Решением данных проблем стало открытие дополнительного офиса продаж в другой части города.

В ходе рассмотрения бизнес-плана ООО «Альянс-авто» было выявлено, что для реализации данного проекта требуется наличие финансовых средств в размере 2550000 рублей. Единовременные затраты – затраты на ремонтные работы, оборудование и преобразование площадки под автосалон составят 2550000 рублей.

Объем продаж, обеспечивающий безубыточное функционирование организации составил 449 товарных единиц. В денежном выражении точка безубыточности – 8000000 рублей.

Чистая прибыль проекта составила 3223520 рубль.

Прибыль проекта превысила затраты на реализацию автосалона, это говорит о том, что проект имеет экономическую и финансовую эффективность.

Открытие дополнительного офиса продаж – это хороший метод совершенствования коммерческой деятельности предприятия «Альянс-авто».

Проведенное исследование показало, что бизнес проект по созданию дополнительного офиса продаж является прибыльным. Одним из главных условий его функционирования является грамотно построенные алгоритмы работы автосалона, привлекающие потенциальных потребителей, предлагаемых интернет магазином с отлаженной системой доставки заказов, что связано с объективными экономическо-финансовыми условиями функционирования продавцов на рынке. Открытие интернет магазина потребует от руководителя

проекта самоотдачи, знаний, а также осознание того, что данный вид бизнеса требует тщательной проработки и значительных капитальных вложений.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате написания выпускной квалификационной работы получены следующие результаты.

Рассмотрены сущность, задачи, компоненты и содержание организации коммерческой деятельности в розничной торговле, которой является любая деятельность, связанная с получением прибыли. Коммерческая деятельность в розничной торговле – это важнейшая составляющая всей системы деятельности предприятий в условиях экономики рынка и конкуренции. Подробно представлена классификация коммерческих функций, что определяет их роль в деятельности торговых предприятий.

Выделены основные направления коммерческой деятельности, присущие розничным торговым предприятиям.

Рассмотрена теоретическая часть, связанная с анализом коммерческой деятельности, разобрана методика анализа коммерческой деятельности, а также важные для предприятия показатели.

Проведен сравнительный анализ отечественного и зарубежного опыта в области совершенствования коммерческой деятельности. Данное сравнение позволило свидетельствовать о целостной методике рыночной деятельности зарубежной компании, в ходе которой формируется и совершенствуется коммерческая деятельность, в которой используется широкий набор приемов совершенствования функций товара, воздействия на потребителя, система стимулирования спроса и сбыта, эффективность каналов товародвижения, развития маркетинговых коммуникаций, в первую очередь рекламы, а так же гибкая ценовая политика.

После раскрытия теоретических основ значения и сущности коммерческой деятельности предприятия, приступим к ее анализу на конкретном предприятии.

Во втором разделе произведен анализ организационно-хозяйственной деятельности розничного предприятия ООО «Альянс-авто». Дана общая

характеристика предприятия ООО «Альянс-авто», которое осуществляет розничную продажу подержанных автомобилей и оказывает помощь в продаже автомобилей потребителям. Выявлены цель, задачи деятельности розничного предприятия. Подробно рассмотрен ассортимент реализуемых автомобилей.

Анализ экономических показателей деятельности розничного предприятия ООО «Альянс-авто» показал, что розничное предприятие является рентабельным. Весь торгово-технологический процесс продажи подержанных автомобилей направлен на получение прибыли и достижение наивысших финансовых результатов. Можно сделать вывод, что в настоящий момент розничное предприятие ООО «Альянс-авто» имеет достаточно стабильное положение с положительными значениями рентабельности, основные статьи доходов используются эффективно. Предприятие ориентировано на максимизацию прибыли путем увеличения товарооборота и уменьшения издержек обращения.

Оценка конкурентоспособности предприятия «Альянс-авто» показала, что явным лидером на розничном рынке города Челябинска по продаже подержанных автомобилей является автосалон «Планета авто». Анализируемое розничное предприятие «Альянс-авто» находится на втором месте. Лидирующее положение розничное предприятие «Альянс-авто» занимает благодаря следующим конкурентным преимуществам: высокое качество товара, хороший уровень обслуживания покупателей, предложение потребителям дополнительных услуг. Однако, стоит отметить, что у автосалона «Альянс-авто» недостаточно большая территория.

Одной из основных угроз для автосалона «Альянс-авто», как показал не только проведенный SWOT-анализ, но и оценка конкурентоспособности предприятия, является высокий уровень конкуренции на рынке подержанных автомобилей города Челябинска и высокие цены на реализуемый в магазине товар.

При разработке рекомендаций совершенствования коммерческой деятельности автосалона «Альянс-авто» первоначально обозначены направления разработки рекомендаций: открытие дополнительного офиса продаж в другой части города.

Проведено исследование эффективности разработанных рекомендаций совершенствования коммерческой деятельности розничного предприятия «Альянс-авто». Составлен алгоритм оценки эффективности разработанных мероприятий.

Оценка эффективности разработанных мероприятий показала положительные результаты по совершенствованию коммерческой деятельности розничного предприятия «Альянс-авто» на потребительском рынке г. Челябинска до уровня основного конкурента. Экономическая эффективность разработанных рекомендаций совершенствования коммерческой деятельности предприятия «Альянс-авто» подтверждается увеличением экономических показателей практически в 2 раза. В связи с этим, можно констатировать эффективность разработанных рекомендаций совершенствования коммерческой деятельности на розничном предприятии ООО «Альянс-авто».

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

### Законодательно-нормативные документы

1. Гражданский Кодекс Российской Федерации. – изд-во М.:проспект, 2015. – 640 с.
2. Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации: Федеральный закон от 28 декабря 2009 г. № 381-ФЗ (ред. от 23.12.2010 г., с изм. от 21.11.2011г.). изд-во Кодексы, 2011.
3. Трудовой Кодекс Российской Федерации // Собр. законодательства РФ. – 2002. – №1.
4. Федеральный закон "О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей" от 08.08.2001 № 129-ФЗ. – <http://www.consultant.ru/>
5. Федеральный закон "Об обществах с ограниченной ответственностью" от 08.02.1998 №14-ФЗ (последняя редакция). – <http://www.consultant.ru/>

### Книги и статьи

6. Александров, О.А. Экономический анализ: учебное пособие / О.А. Александров. – М.: Инфра-М, 2016. – 180 с.
7. Балабанова, Л.О. Особенности управления сбытовой политикой предприятия в условиях рыночной экономики / Л.О. Балабанова. – <http://uchebnikionline.com>
8. Басовский, Л.Е. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / Л.Е. Басовский, Е.Н. Басовская. – М.: Инфра-М, 2014. – 336 с.
9. Белоусова, Н.А. Специфика коммерческой деятельности на предприятиях / Н.А. Белоусова, Я.Ю. Радюкова // Социально-экономические явления и процессы. – 2013. – №4 (050). – С. 33-35.
10. Боброва, О.С. Коммерческая деятельность: учебник и практикум / О.С. Боброва, С.И. Цыбуков, И.А. Бобров. – М.: Юрайт, 2016. – 332 с.

11. Виноградова, С.Н. Коммерческая деятельность: учебное пособие / С.Н. Виноградова. – Минск: изд-во Высшая школа, 2015. – 288 с.
12. Дашков, Л.П. Организация и управление коммерческой деятельностью: учебник для бакалавров, 2-е изд, перераб. / Л.П. Дашков, О.В. Памбухчиянц. – М.: Дашков и К, 2015. – 400 с.
13. Дорман, В.Н. Коммерческая деятельность: учебник / В.Н. Дорман, Н.Р. Кельчевская. – М.: Юрайт, 2016. – 134 с.
14. Иванов, Г.Г. Организация и технология коммерческой деятельности: учебное пособие / Г.Г. Иванов. – М.: Академия, 2013. – 272 с.
15. Качкова, О. Е. Экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник / О. Е. Качкова, М. В. Косолапова. – М.: КноРус, 2017. – 360 с.
16. Кожова, А.А. Предложения по совершенствованию управления коммерческой деятельностью торговой организации / А.А. Кожова, А.В. Цветных // Актуальные проблемы авиации и космоса. – 2014. – № 8. – Т. 2. – С. 388-389.
17. Кокинз, Г. Управление результативностью. Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / Г. Кокинз. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 316 с.
18. Короткова, Т.Л. Коммерческая деятельность / Т.Л. Короткова. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 416 с.
19. Кузнецова, Т.Е. Стимулирование сбыта продукции предприятия как инструмент воздействия на рыночный спрос / Т.Е. Кузнецова, Е.Г. Кузнецова // Экономика и предпринимательство. – 2014 г. – № 12, часть 2 – С.711-713.
20. Кузнецова, Т.Е. Формирование программы стимулирования сбыта на предприятии / Т.Е. Кузнецова // Научное обозрение. – 2014 г. – № 10, часть 1 – С.271-275.
21. Левкин, Г.Г. Коммерческая деятельность. Основы коммерции: учебник для бакалавров / Г.Г. Левкин, О.А. Никифоров. – М.: Кнорус, 2017. – 264 с.

22. Марченко, И.С. Системный подход к управлению коммерческой деятельностью / И.С. Марченко // Вестник МГТУ. – 2014. – том 13, №1. – С. 27-30.
23. Маслова, В.М. Управление персоналом: учебник и практикум / В.М. Маслова. – М.: Юрайт, 2016. – 496 с.
24. Памбухчиянц, О.В. Организация и технология коммерческой деятельности: учебник / О.В. Памбухчиянц. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Дашков и К, 2014. – 672 с.
25. Панкратов, Ф. Г. Коммерческая деятельность: учебник / Ф. Г. Панкратов, Н. Ф. Солдатова. – 14-е изд., перераб. и доп. – М.: Дашков и К, 2016. – 500 с.
26. Парамонова, Т.Н. Маркетинг: учебник / Т.Н. Парамонова. – М.: КноРус, 2016. – 360 с.
27. Пигунова, О.В. Стратегия коммерческой деятельности предприятий розничной торговли / О.В. Пигунова, О.Г. Аниськова. – М.: Маркетинг, 2014. – 117 с.
28. Половцева, Ф.П. Коммерческая деятельность: учебник / Ф.П. Половцева. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 224 с.
29. Синяева, И.М. Коммерческая деятельность: учебник для бакалавров / И.М. Синяева, О.Н. Романенкова, С.В. Земляк, В.В. Синяев. – М.: Юрайт, 2014. – 506 с.
30. Толпегина, О.А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник и практикум / О. А. Толпегина, Н. А. Толпегина. – М.: Юрайт, 2017. – 174 с.
31. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: НИЦ Инфра-М, 2014. – 320 с.

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

33. Фомин, Г.П. Экономико-математические методы и модели в коммерческой деятельности: учебник, – 4-е изд, перераб. / Г.П. Фомин. – М.: Юрайт, 2017. – 462 с.

34. Фролов, Ю.В. Анализ результатов маркетинговых исследований / Ю.В. Фролов, О.М. Игрунова. – М.: КноРус, 2017. – 248 с.

35. Щетинина, Е.Д. Коммерческая деятельность: учебное пособие / Е.Д. Щетинина, М.С. Старикова, С.М. Микалут. – Белгород: Изд-во БГТУ, 2013. – 315 с.

36. Мазур И.И., Реструктуризация предприятий и компаний: Учебное пособие / Мазур И.И., Шапиро В.Д. – М.: Экономика, 2001. – 456 с.

37. Колосов, В.В. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов: учебное пособие / В.В. Колосов, В.Н. Лившиц, А.Г. Шахназаров – М.: ОАО НПО Изд-во Экономика, 2000. – 421 с.

38. Устав ООО «Альянс-авто»

#### Internet-источники

39. Рекомендации по составлению бизнес-плана Федерального фонда поддержки малого предпринимательства. – <http://www.bportal.ru/articles/article.asp?id=320&type=analyti>

40. Стандарты бизнес-планирования. Требования к содержанию бизнес-планов. – <http://www.globalreach.ru/standarty-biznes-planirovania.htm>

ПРИЛОЖЕНИЕ А  
Устав ООО «Альянс-авто»

УТВЕРЖДЕН  
Общим собранием учредителей  
Протокол № 1  
Общества с ограниченной ответственностью  
«Альянс -авто» от «\_\_15\_\_» Декабря 2010 года

**УСТАВ**  
общества с ограниченной ответственностью  
**«Альянс-авто»**

Челябинск – 2010

КОПИЯ ВЕРНА

*Директор*

