

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

Допустить к защите  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ А.Б. Левина  
\_\_\_\_\_ 2018 г.

Разработка направлений развития коммерческой деятельности оптового торгового предприятия ООО  
«Форпост»

Пояснительная записка  
к ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ–38.03.06.2018.785.ПЗ ВКР

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

Автор работы  
студент группы ЭУ – 420  
\_\_\_\_\_ О.В. Шумкова  
\_\_\_\_\_ 2018 г.

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

Челябинск 2018

## ВВЕДЕНИЕ

В современных экономических условиях коммерческая деятельность является одной из важнейших сфер деятельности, в которой переплетаются много отраслей, предприятий и населения. Коммерческая деятельность приобретает все большее значение в экономике страны, а также в экономике отдельных предприятий. Коммерческая деятельность – определяющий фактор функционирования рынка.

Коммерция как разновидность человеческой деятельности у большинства связывается с торговлей. Главной целью коммерческой деятельности является получение прибыли через удовлетворение покупательского спроса. Каждая коммерческая операция должна обеспечивать максимально возможный уровень рентабельности, стабилизировать положение предприятия на рынке и вовлекать новых клиентов и деловых партнеров к данной организации. Для эффективности коммерческой деятельности, предприятие должно выявить все недостатки торгово-технологического и организационного процессов и немедленно устранить их.

Для решения поставленных проблем, мы выбрали тему выпускной квалификационной работы – «Разработка направлений развития коммерческой деятельности оптового торгового предприятия ООО «Форпост». Данная тема является актуальной в текущем экономическом моменте.

Вопрос совершенствования коммерческой деятельности в торговле и разных отраслях хозяйствования в условиях перехода к рыночным отношениям является актуальным. Преодоление экономического кризиса зависит от уровня выполнения коммерческих операций. Коммерческие операции – формы взаимодействия между отдельными производствами, предпринимателями, организациями.

Цель выпускной квалификационной работы: разработка рекомендации по совершенствованию коммерческой деятельности ООО «Форпост».

Достижения поставленных целей, требует решения следующих задач:

1. На основе теоретических знаний рассмотреть сущность, организацию, задачи коммерческой деятельности.

2. Проанализировать состояние и организацию коммерческой деятельности на примере предприятия ООО «Форпост».

3. Разработать рекомендации по совершенствованию коммерческой деятельности ООО «Форпост».

Работа состоит из введения, трех разделов, таблиц, заключения. Возможность применения разработанных рекомендаций на предприятии ООО «Форпост».

Объектом квалификационной работы является ООО «Форпост».

Предмет исследования – коммерческая деятельность.

Для достижения поставленных целей используем такие методы исследования: наблюдение за объектом исследования, обработку полученной информации, анализ, экономико-математический метод, сравнение.

Рассмотрели «Теоретические аспекты коммерческой деятельности». Понятие, сущность, задачи коммерческой деятельности. Также проанализировали специфику коммерческой деятельности по закупке и продаже именно оптовых предприятий. Так как ООО «Форпост» является дистрибьютором на рынке питания, была рассмотрена коммерческая деятельность непосредственно на оптовых предприятиях.

Проанализировав самые актуальные проблемы коммерческой деятельности на предприятиях торговли, рассмотрели примеры совершенствования коммерческой деятельности в зарубежных странах. Также в ходе работы был выполнен анализ сравнения зарубежного и отечественного опыта совершенствования коммерческой деятельности. В процессе проведенной работы, определили пути решения совершенствования коммерческой деятельности за рубежом, выделили все преимущества и недостатки опыта.

В практической части проанализировали коммерческую деятельность объекта работы – ООО «Форпост». Рассмотрели организационно – экономическую характеристику предприятия ООО «Форпост». Рассмотрена

структура управления предприятием, проанализированы трудовые ресурсы. Проведен количественный анализ персонала и выявлены слабые стороны кадровой политики организации. Проведен анализ финансового состояния, анализ имущественного состояния, факторный анализ прибыли. Рассмотрена система коммерческой деятельности предприятия: анализ товарооборота, факторы, влияющие на продажи компании, анализ продукции.

Проанализирована внутренняя и внешняя среда предприятия. В результате выявлены факторы внутренней и внешней среды, которые негативно влияют на деятельность компании. Выявлены проблемы и проведен рейтинг решения данных проблем.

Для выявления тех проблем, которые в большей мере влияют на деятельность предприятия, проведен рейтинг решений. Исходя из выявленных проблем разработали мероприятия по совершенствованию коммерческой деятельности ООО «Форпост». Таким образом, были разработаны мероприятия, которые помогут предприятию усовершенствовать коммерческую деятельность, выйти на новый уровень рынка, стал конкурентоспособными и устойчивыми на рынке дистрибуторов.

Разработанные мероприятия, благополучно повлияют также и на финансовое состояние предприятия: рост валовой прибыли, чистой прибыли, прибыли от продаж. Совершенствование коммерческой деятельности также способствует увеличению клиентской базы организации. Появление новых клиентов – это в первую очередь увеличение продаж, увеличивая продажи, предприятие улучшает структуру товарооборота и увеличивает финансовые показатели. Для решения проблем разработано мероприятие по созданию нового структурного подразделения организации: открытие магазина-склада. Именно открытие магазина-склада способствует быстрому решению проблем, выявленных в ходе анализа внутренней и внешней среды ООО «Форпост». В работе также проведен анализ экономической эффективности создания структурного подразделения.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

## 1.1 Совершенствование коммерческой деятельности предприятия

В условиях формирования рыночных отношений, конкурентного рынка значительно возрастает роль коммерческой деятельности в обеспечении эффективной работы предприятий. Коммерческую деятельность рассматривают не только как процесс торговли и организационные операции, обслуживающие выполнение актов продажи и покупки, но также и как важную функцию торговой организации, которая оказывает значительное влияние на конечные результаты работы.

Рассмотрим взаимосвязь понятия «коммерческая деятельность» с другими смежными категориями, такими, как «бизнес», «предпринимательство», «маркетинг», для того чтобы понять роль коммерческой деятельности в сфере бизнеса.

Бизнес-это общеэкономический термин, характеризующий деятельность субъектов в определенной сфере бизнеса, приносящий доход при наличии определенного риска [5].

Предпринимательство – самостоятельная деятельность юридических и физических лиц, продукт деятельности которых предназначается для реализации другим лицам, с целью получения прибыли, деятельность осуществляется на свой риск, от своего имени, под свою имущественную ответственность [5].

Маркетинг – организационная функция и совокупность процессов создания, продвижения и предоставления продукта или услуги покупателям и управление взаимоотношениями с ними, с выгодой для организации.

Коммерческая деятельность – самостоятельный вид деятельности, базирующийся на рыночных законах и принципах, проявляющийся в различных формах и занимающий важное место в сфере обращения [12].

Коммерческая деятельность – организационная и экономическая операция, обслуживающая обмен, совершение актов купли-продажи с целью получения прибыли, через удовлетворение потребностей.

Коммерческая деятельность – способ создания коммерческих отношений между предприятиями рынка. Данные отношения ставят цель стимулировать производство, удовлетворять потребности, совершать товарно-денежный обмен [7].

Суть коммерческой деятельности состоит в комплексном подходе к организации совокупности коммерческих процессов и операций, направленных на выполнение коммерческих функций при реализации товарно-денежного обмена.

Основной целью коммерческой деятельности является получение прибыли. Эта цель может быть достигнута в различных сферах деятельности: промышленной, коммерческой, финансовой, биржевой, посреднической. Чаще всего субъекты занимаются несколькими видами деятельности одновременно [13,20].

В отечественной экономической литературе существуют различные определения коммерческой деятельности. Наиболее распространенные понятия представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Понятия коммерческой деятельности

Автор определения	Понятие коммерческой деятельности
Коммерческая деятельность Автор: Б.И.Синецкий	Товарно-денежный обмен, в процессе которого товары от поставщика переходят в собственность торгового предприятия с ориентацией на потребности рыночного спроса [32];
Коммерческая деятельность Автор: Л.П.Дашков	Особый вид деятельности, связанный с реализацией товаров, от которой зависят конечные результаты торгового предприятия [12];
Коммерческая деятельность Автор: В.К.Памбухчиянц	Комплекс операций, обеспечивающих куплю-продажу товаров и вместе с торговыми процессами представляющих собой торговлю в широком смысле слова [25];

## Окончание таблицы 1.1

Автор определения	Понятие коммерческой деятельности
Коммерческая деятельность Автор: Н.Н.Никулина	Оперативно-организационная деятельность по осуществлению операций обмена товарно-материальных ценностей, в целях удовлетворения потребностей населения и получения прибыли [23].

В данной работе коммерческая деятельность подразумевает под собой оперативно-организационную деятельность по осуществлению операций обмена товарно-материальными ценностями, в целях удовлетворения потребностей населения и получения прибыли, с учетом норм действующего законодательства.

Задачи и цели коммерческой деятельности представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Задачи коммерческой деятельности

Задачи	Сущность
Установление хозяйственных и партнерских связей с субъектами рынка.	Организация закупа сырья и материалов и организация сбыта готовой продукции
Координация связи производства с потреблением товаров, ориентированных на спрос покупателей	Ассортимент, объем и обновление выпускаемой продукции
Информационное обеспечение коммерческой деятельности	Необходимо знать спрос, предложение, конъюктуру рынка, потребительские свойства товаров, потребителей, конкурентов
Организация оптовых закупок товара	Выбор форм закупок, оформление документов, контроль за выполнением договора поставки
Коммерческая деятельность по оптовой продаже товара	Подбор формы оптовой продажи, оформление документов, выполнение условий договора
Коммерческая деятельность по организации розничной продаже товара	Формирование ассортимента, выбор размера партий, определение формы и метода продажи, стимулирование сбыта

## Окончание таблицы 1.2

Задачи	Сущность
Рекламно-информационная работа	Доведение информации о продукте покупателям, формирование спроса и стимулирование сбыта
Оказание услуг	Предложить те товары, которые готов купить покупатель

Далее рассмотрим функции коммерческой деятельности. Функции коммерческого характера – процессы, связанные со сменой стоимости, с куплей-продажей товаров в целях получения прибыли.

Все функции коммерческой деятельности условно делят на две группы, представленные в рисунке 1.1.

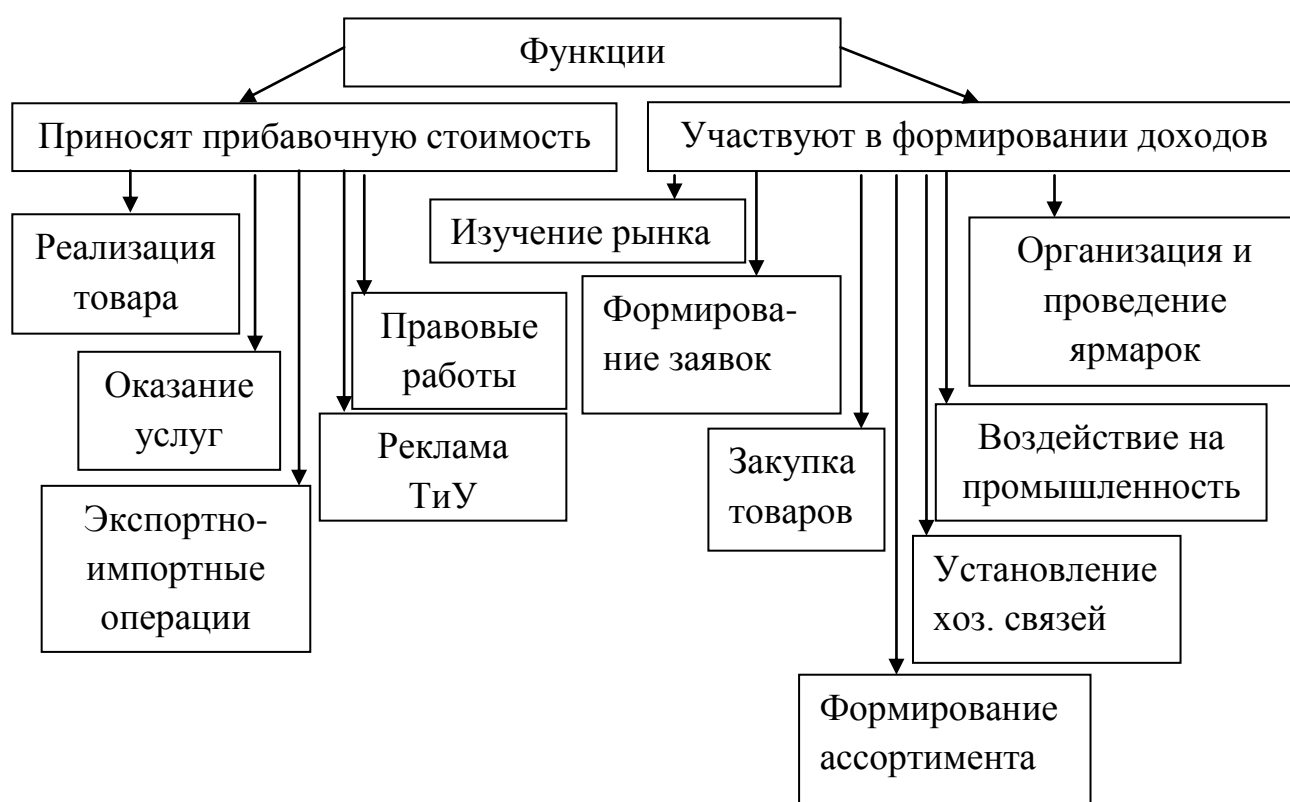


Рисунок 1.1 – Функции коммерческой деятельности

Анализируя рисунок, 1.1 выделяем две группы функций коммерческой деятельности – приносящие прибавочную стоимость и функции участвующие в



формировании доходов. К основным функциям, которые влияют на формирование доходов, является закупка товаров, исходя из изученного рынка потребностей населения. Реклама товаров и услуг, информирование потребителей о товаре и оказание сопутствующих услуг – формируют функции, влияющие на прибавочную стоимость.

Задачи коммерческой деятельности рассмотрены в рисунке 1.2.

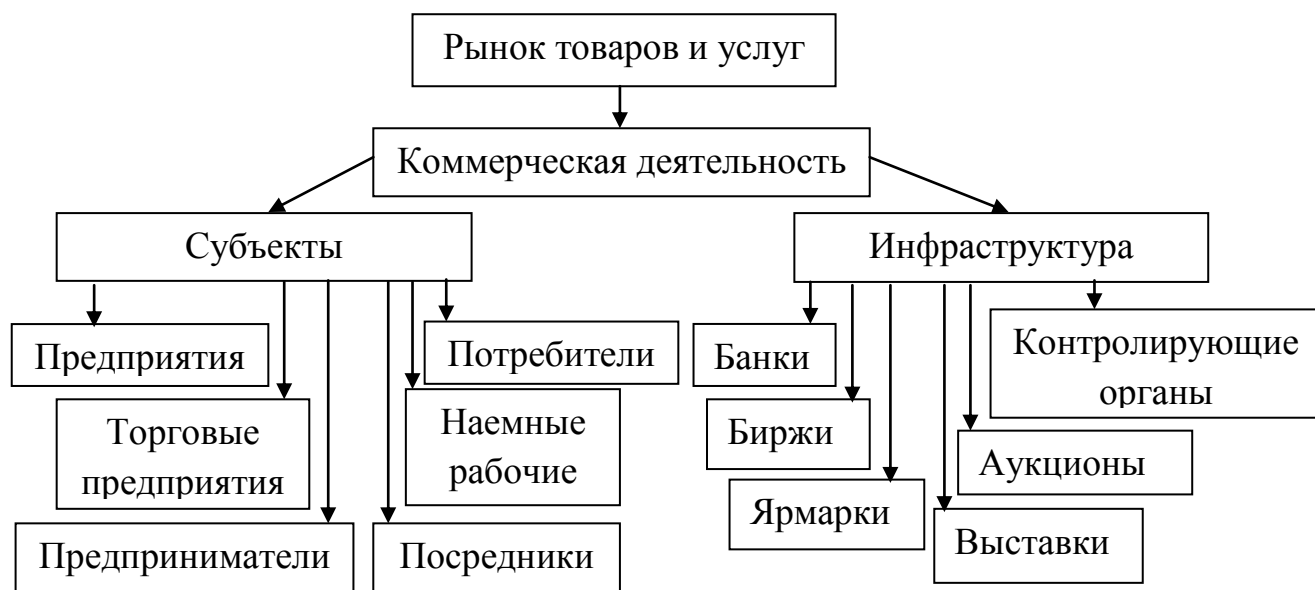


Рисунок 1.2 – Структура коммерческой деятельности

Из рисунка 1.2 видим, что коммерческая деятельность ставит перед собой следующие задачи [26]:

1. Участие в товарообороте продуктов предприятий различных форм собственности, прежде всего отечественных производителей.
2. Исследование и прогноз способности региональных товарных рынков. Чтобы сделать это, необходимо использовать маркетинг, который помогает организовать коммерческую деятельность на рынке.
3. Развитие и улучшение рекламы и информационных действий.
4. Создание условий для формирования рынка покупателя. Рынок может быть охарактеризован как рынок продавца и рынок покупателя. В первом случае спрос на товары превышает поставку, во втором - поставка товаров превышает

спрос на них, который определяет приоритетное положение потребителя, поскольку у него есть возможности для выбора товаров.

5. Поиск заинтересованных партнеров, которые в дальнейшем станут клиентами.

6. Укрепление деловых отношений с клиентами.

7. Желание установить такие цены, которые приносят не только прибыль, но также и дают возможность предоставить преимущество для покупателей в форме скидки от цены.

Основные процессы коммерческой деятельности рассмотрены в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Процессы коммерческой деятельности

Процессы коммерции		
Коммерческие (торговые) – процессы организации купли-продажи, связанные со сменой форм стоимости.	Технологические (производственные) – процессы, которые являются продолжением производства в сфере товарного обращения.	Сервисные – связанные с формированием окончательной потребительской стоимости.
Организация торговых отношений между продавцами и покупателями.	Доставка товара от производителя к покупателю.	Сервисное обслуживание покупателей.
Изучение покупательского спроса на товар.	Хранение, управление товарными запасами.	Страхование товара при доставке покупателю.
Организация и осуществление сбыта продукции.		
Стимулирование организации через рекламно-информационную деятельность.		
Операции купли-продажи.		

Анализируя таблицу 1.3 можно сделать вывод, что процессы коммерческой деятельности делятся на три составляющих – коммерческие, технологические и сервисные. Все эти процессы взаимосвязаны между собой и в своей составляющей представляют коммерческую деятельность. Принципы

коммерческой деятельности – определенные правила, которые подчеркивают особенности организации коммерческой деятельности на рынке товаров и услуг. Принципы опираются на законы рынка и являются ведущими при организации взаимоотношений и субъектов коммерческой деятельности. Основные принципы коммерческой деятельности указаны в приложении А.

Предмет коммерческой деятельности – рациональная организация коммерческих процессов в сферах производства, обращения, распределения с целью их наиболее эффективного выполнения. Элементы коммерческой деятельности представлены на рисунке 1.3.

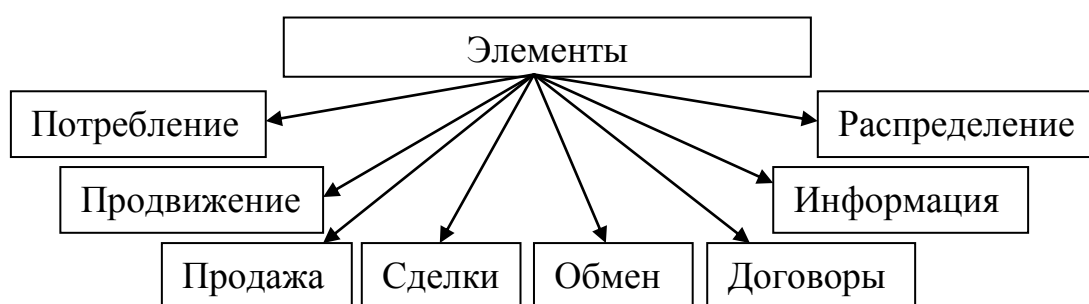


Рисунок 1.3 – Элементы коммерческой деятельности

Объекты коммерции все то, что подлежит купле – продаже, рассмотрены в рисунке 1.4.

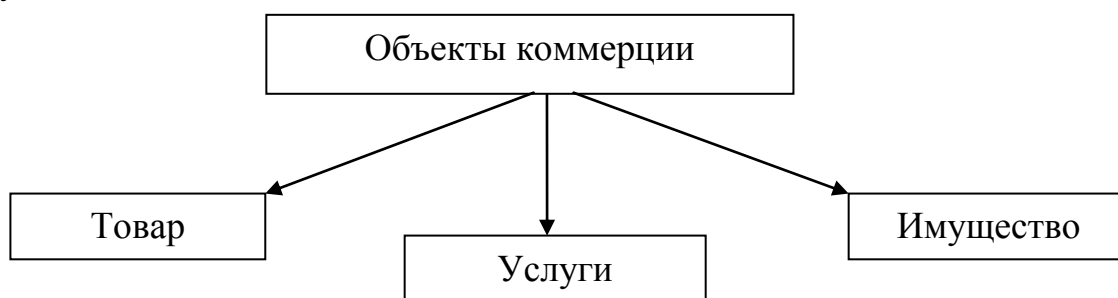


Рисунок 1.4 – Объекты коммерческой деятельности

Товаром является продукт труда, произведенный для продажи, в целях обмена на другие продукты или деньги. Вся совокупность товара представляет собой ассортимент.

Ассортимент товара – совокупность видов товара, их разновидностей, сортов, объединенных или сочетающихся по определенному признаку [28].

Основные виды ассортимента: сырьевой, производственный, потребительский.

Услуга – любая деятельность, которую одна сторона может предложить другой, неосязаемое действие, которое не приводит к владению.

Свойства услуги:

1. Неразрывность производства и потребления услуг.
2. Непостоянство содержательных характеристик (гетерогенность).
3. Невозможность накопления.
4. Адресность.
5. Отсутствие количественных характеристик.

Коммерческая деятельность – совокупность ряда последовательно или параллельно выполняемых операций, а также отношения между ее участниками.

Предметы коммерческой деятельности – стороны, которые находятся в деловых отношениях с целью производства товаров, покупки и продажи, консультативных услуг [19,27].

Участники коммерческой деятельности рассмотрены в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Участники коммерческой деятельности

Субъект	Пояснения
Предприятия и предприниматели	Компании, фирмы, организации, предприятия различных форм собственности, физические и юридические лица, которые поставляют, продают, закупают разнообразные товары, оказывают услуги
Индивидуальные и коллективные потребители товара (домохозяйства)	Граждане, продающие собственные товары, оказывающие услуги, покупающие необходимые товары для жизни
Государственные и муниципальные органы, учреждения и организации	Органы, производящие и продающие товары, услуги, ценные бумаги, выступающие участниками сделок

#### Окончание таблицы 1.4

Субъект	Пояснения
Предприятие	Объект гражданских прав, имущественный комплекс, созданный для производства, реализации, организации, потребления продукции, выполнения работ, оказанию услуг, с целью удовлетворения потребностей рынка
Фирма	Промышленное, инновационное, сервисное, торговое предприятие
Физическое лицо	Гражданин, который обладает правоспособность и дееспособностью
Юридическое лицо	Организация, у которой есть собственность в ее оперативном управлении, эксплуатационном управлении, ответственна за обязательства этой собственностью. Юридическое лицо, от собственного имени, может приобрести имущество и права собственности, выполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в суде

Исходя из таблицы 1.4, делаем вывод, что субъектами коммерческой деятельности могут быть как физические, так и юридические лица.

Рассмотрев пункт один понятие, сущность, компоненты и задачи коммерческой деятельности, можно подвести итог о значении коммерческой деятельности в современном мире экономических отношений. Коммерческая деятельность представляет собой обширную сферу оперативно-организационной деятельности торговых предприятий. Объектами коммерческой деятельности являются – товары, услуги, имущество. Главная функция коммерческой деятельности это закупка и реализация товара, который бы удовлетворял запросы потребителей.

## 1.2 Специфика коммерческой деятельности по закупкам и продаже товаров в оптовой торговле

У коммерческой деятельности в оптовой и розничной торговле есть свои специфические особенности. Данная специфика заключается в конечном потребителе товаров и услуг. Сущность оптовых организаций в коммерческой деятельности определена тем, что они – посредники между производителями и конечными покупателями.

Коммерческая деятельность оптовых предприятий - это деятельность по продаже товаров, оказанию услуг контрагентам, нацеленная на обеспечение конкурентоспособности и получение прибыли путем удовлетворения потребностей предприятий розничной торговли [11].

Цель коммерческой деятельности рассмотрена в рисунке 1.5.

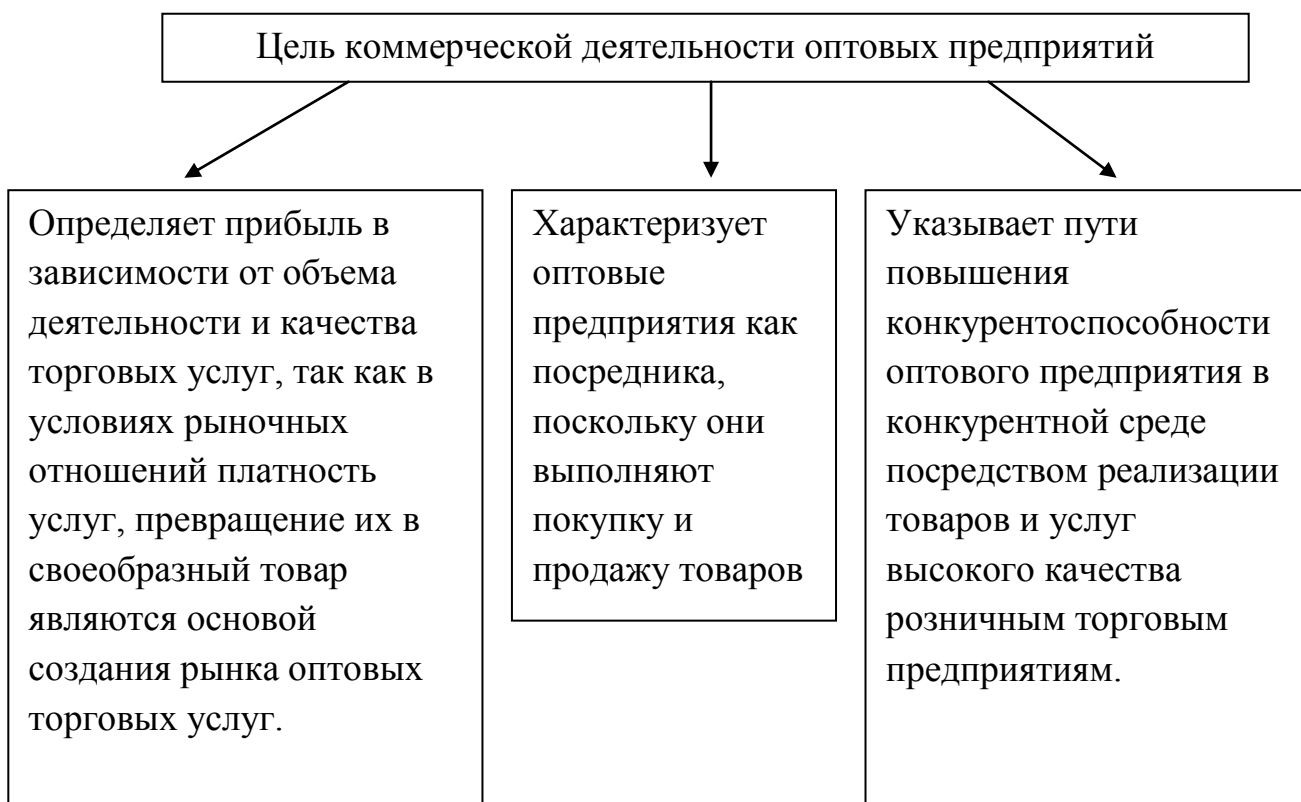


Рисунок 1.5 – Цель коммерческой деятельности

Анализируя схему 1.5, делаем вывод: основная цель коммерческой деятельности это получение прибыли, качество продаваемой продукции, качество предоставляемых услуг. Оптовые предприятия – посредники, которые осуществляют закупку товаров и доведения товаров непосредственно к потребителю. Главная цель каждого оптового предприятия состоит в том, чтобы реализовать услуги и товары высокого качества, быть конкурентоспособным и устойчиво работать на рынке продажи товаров.

Коммерческая деятельность в торговле основывается на приобретении товаров. Основная задача закупочной деятельности – выгодное приобретение товаров, с целью удовлетворения потребительского спроса. Правильно организованные оптовые закупки позволяют уменьшить вероятность коммерческого риска, связанного с отсутствием сбыта товаров [29].

В коммерческой деятельности в ходе закупки организация определяет необходимость приобретения товаров и услуг, выявляет, оценивает и отбирает конкретные марки товаров и поставщиков. Процесс закупки товаров рассмотрен в рисунке 1.6.



Рисунок 1.6 – Процессы закупки товара

Закупка товаров – приобретение товаров для дальнейшего целевого использования [33]. Закупки представляют собой оптовый или мелкооптовый товарооборот, осуществляемый торговыми предприятиями или частными лицами, в целях перепродажи закупленных товаров. Закупка товаров важный процесс в

работе каждого оптового предприятия. Характеристика свободных рыночных отношений рассмотрена в рисунке 1.7.

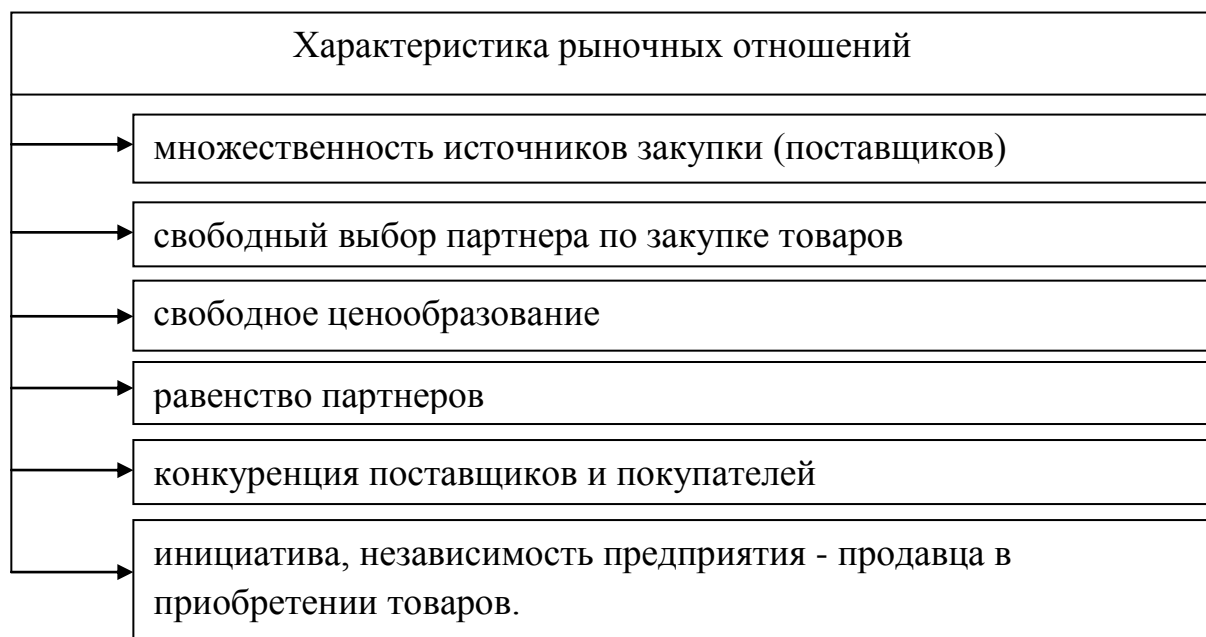


Рисунок 1.7 – Характеристика рыночных отношений

Рационально организованные закупки дают возможность [21]:

- сформировать конкурентоспособный ассортимент товаров предприятий оптовой и розничной торговли, чтобы удовлетворить потребности целевых клиентов;

- повлиять на производство товаров в соответствии с требованиями потребительского спроса;

- обеспечить прибыль торговой компании из-за различия между ценами покупки и продажи.

Таким образом, для оптовых предприятий совершение оптовых закупок и продажи составляют основу коммерческой деятельности. Розничные предприятия совершают оптовые закупки, которые являются важнейшим условием их основной деятельности – продажа товаров населению. Предварительные операции по закупке указаны в рисунке 1.8.



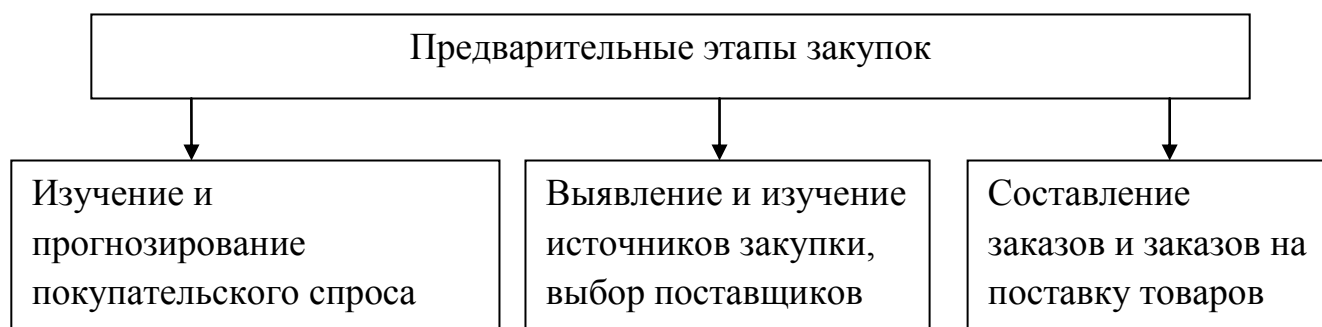


Рисунок 1.8 – Предварительные этапы закупок

Этапы закупки товара указаны в рисунке 1.9.



Рисунок 1.9 – Закупка товаров

Заключительные этапы процесса закупки рассмотрены на рисунке 1.10.



Рисунок 1.10 – Заклучительный этап закупки товара

Анализируя рисунки 1.8, 1.9, 1.10 обобщаем, что осуществление закупок товаров невозможно без изучения и прогнозирование покупательского спроса. Изучения потребности в товаре анализа потребителей, той продукции, которую

поставляет оптовая организация. Собранные информация позволяет определить метод оптовой продажи, указанные в рисунке 1.11.



Рисунок 1.11 – Методы оптовой продажи

1. Продажа товаров с личной отборкой. По личной отборке товаров покупателями, продают непосредственно товары сложного ассортимента. Широкий выбор вариантов, стилей, образцов, цвета требуют участия представителя предприятия розничной торговли.

2. Продажа товаров по письменным, телеграфным и телефонным заявкам без предварительной личной отборки [9].

3. Продажа товаров через разъездных товароведов (коммивояжеров) и передвижные комнаты товарных образцов. Данный метод продажи заключается в том, что разъездные товароведы оптовых предприятий посещают городские и сельские магазины в соответствии с утвержденными графиками и маршрутами [9].

4. Стандартный метод поставки, который включает использование планов-карт и обеспечение ритма доставки товаров к розничной сети. Цель стандартного

метода поставки состоит в том, чтобы запланировать продажу товаров в определенный на основе динамики долей рынка в исходном периоде [9].

Коммерческая деятельность на предприятиях оптовой торговли включает в этапы, обозначенные на рисунке 1.12 [15].

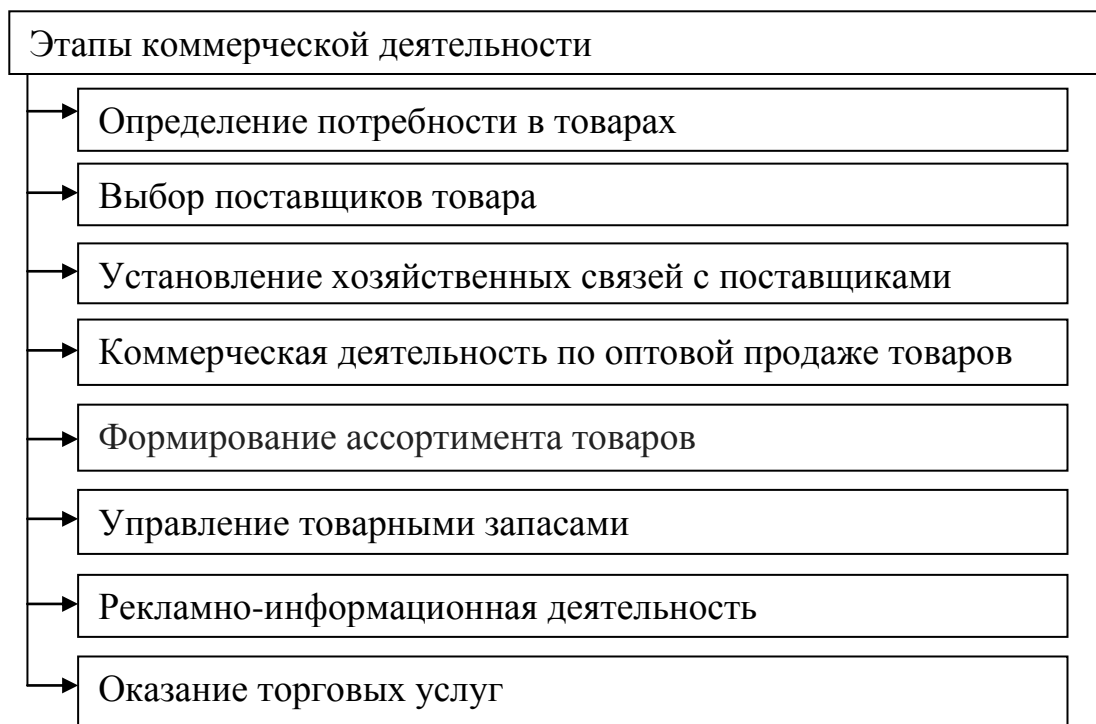


Рисунок 1.12 – Этапы коммерческой деятельности

Анализируя рисунок 1.12, делаем вывод: успех коммерческой деятельности в оптовых предприятиях зависит от уровня профессионализма специалистов коммерции, состояния материально-технической базы, ассортимента реализуемого товара, уровня конкуренции на рынке.

1. Поиски изучение поставщиков, определяющих формирование товарного предложения, осуществляется путем непрерывного поиска производителей товаров, результативной работы с ними, создания у них заинтересованности в работе с предприятием, осуществляющим закупки. Организация устойчивых связей с поставщиками предусматривает заключение долгосрочных договорных обязательств, осуществление прямых контактов, стабильное производство закупок без посредников.

2. Регистрация предварительных заказов и заказов торговыми предприятиями поставщикам товаров – одна из главных форм стабилизации закупочной деятельности, которая способствует укреплению прогнозирования спроса и предложения на товары и увеличивает эффективность коммерческой работы.

3. Контроль, учет и анализ закупочной деятельности имеет главной целью:

- контроль выполнения сторонами условий контракта;
- проверку количества и ассортимента поставляемых товаров;
- проверку качества поставляемых товаров, особенно после дальних транспортных перевозок;
- сбор материалов для предъявления претензий поставщику по срокам поставки, количеству, качеству и ассортименту поставляемого товара;
- разработку обоснованных рекомендаций для корректировки коммерческой работы по опыту некачественных поставок.

Во всех случаях контроль, учет и анализ закупочной деятельности должен производиться лишь в том объеме, который способствует повышению эффективности коммерческой деятельности, росту прибыли.

4. Управление запасами включает их нормирование, оперативный учет, контроль за их состоянием [17].

5. Управление ассортиментом товаров связано с формированием такого ассортимента, который наиболее точно соответствовал бы требованиям оптовых покупателей. Необходимо постоянно обновлять количество товаров на складах.

6. Рекламная работа – способствует увеличению спроса на различные товары, положительно влияет на их реализацию [17].

7. Оптовая торговля товаров. Это включает поиск покупателей, работы над соглашением об условиях и заключением контракта, согласно которому будет выполнена продажа товаров.

8. Предоставление услуг. Оптовые предприятия предлагают свои услуги партнерам, выполнение которых является невозможными или трудно осуществимым в розничной торговле.

Таким образом, заметим, что Коммерческая деятельность в торговле основывается на закупках: предприниматели покупают собственные товары на собственные деньги, которые затем конвертируются в наличные деньги с определенным приращением (прибылью). Коммерческая работа в торговле начинается с закупки товаров в целях последующей их продажи.

Основная задача закупочной работы – выгодное приобретение товара в целях удовлетворения потребительского спроса и поиск потребителя товара. Закупочная работа является одной из наиболее ответственных функций торговых предприятий. Правильно организованные оптовые закупки позволяют уменьшить вероятность коммерческого риска, связанного с отсутствием сбыта товаров.

### 1.3 Анализ эффективности коммерческой деятельности

Цель коммерческой деятельности – максимизация экономической выгоды. Достижение цели сопровождает весь процесс коммерческой деятельности. Гарантией выполнения поставленной цели является содержание коммерческой деятельности, состоящее в изучении процесса формирования рынка товаров и услуг [10].

Для того чтобы предприятие успешно работало необходимо проводить анализ его коммерческой деятельности. Анализ является важной частью принятия решений. С помощью аналитических процедур выявляют значимые характеристики и стороны предприятия, выявляют прогнозы его будущего состояния, на основе данных прогнозов строят планы дальнейшей работы. Анализ проводится в зависимости от меняющейся рыночной среды. Результатом системного анализа коммерческой деятельности является [4]:

1. Анализ факторов, влияющих на прибыль предприятия по определенным продаваемым товарам.
2. Анализ расходов на торговую деятельность.
3. Определение и установление цены товара, и расчет рентабельности.

4. Выявление оптимальных путей решения коммерческих работ торгового предприятия.

Экономический анализ включает в себя два вида – финансовый и управленческий.

Важной проблемой экономической эффективности является проблема выбора, как и каким образом, производить, распределять капитал, ресурсы и прибыль.

Экономическая эффективность – получение максимально возможных благ от имеющихся в распоряжении предприятия ресурсов [18]. Для этого организации необходимо правильно соотносить выгоды и издержки, максимизировать выгоды и минимизировать затраты.

Самый важный показатель эффективности коммерческого предприятия – прибыль, объем проданных продуктов, его состав и структура ассортимента, уровень затрат, производительность труда.

Данные показатели можно рассчитать по следующим формулам:

$$TR = P \times Q, \quad (1)$$

где TR – прибыль;

P – цена;

Q – количество продукции.

Объем реализации продукции можно рассчитать по формуле:

$$ОРП = ТП + Он - Ок, \quad (2)$$

где ОРП – объем реализации продукции;

ТП – товарная продукция;

Он и Ок – остатки нереализованной продукции.

Окупаемость затрат:

$$C_{оз} = Z/P, \quad (3)$$

где  $C_{оз}$  – срок окупаемости;

Z – сумма затрат;

P – прибыль от проекта.

Производительность труда:

$$ПТ=ОВП/ЧПП$$

$$ПТ=ОВП/ЧПП, \quad (4)$$

где ОВП – объем выпущенной продукции;

ЧПП – среднее количество работников, задействованных в процессе.

Прибыль бывает трех видов: балансовая, операционных и чистая.

Балансовая прибыль – рассчитывается с учетом планируемых и не планируемых доходов и расходов. Планируемые расходы – налоги, уплачиваемые в федеральный и местный бюджет. Не планируемые – штрафы, пени, неустойки, уплаченные за нарушение договорных обязательств [1]. Для выявления экономической эффективности предприятия необходимо знать уровень его прибыли. Уровень прибыли показывает рентабельность торговых предприятий. Показатель рентабельности это отношение суммы прибыли к товарообороту.

Операционная прибыль – разница между торговыми надбавками и издержками обращения. Расчеты этой прибыли проходят в два этапа. Первое – устанавливается разница между выручкой от реализации без НДС и акцизов и себестоимостью товаров [2]. Эта разница представляет собой доход или величину торговой надбавки. Измеряется в сумме и процентах к товарообороту. Второй этап – из разницы вычитают издержки обращения.

Чистая прибыль – часть балансовой прибыли, остающаяся в распоряжении предприятия после уплаты налогов, сборов и других платежей в бюджет [14].

Таким образом, от размера полученной прибыли зависят пополнение фондов, заработная плата работников, уплата налогов.

Цель анализа коммерческой деятельности – выявление возможности развития предприятия. В таблице 1.5 рассмотрены абсолютные и относительные показатели экономической эффективности.

Таблица 1.5 – Абсолютная и относительная экономическая эффективность

Экономическая эффективность	
Абсолютная	Относительная
Используется для анализа и оценки общеэкономических результатов, эффективность деятельности на «макро» и «микро» уровнях, за конкретный период времени в динамике.	Используется для обоснования принятых производственных организационных, технических решений, путем выбора лучшего варианта из всех предложенных альтернатив.

Существует деление показателей на общие и частичные. Обобщение тех показателей, которые отражают эффективность использования совокупности ресурсов предприятия в целом. Частные – характеризуют эффективность отдельных аспектов экономической деятельности предприятия, степени использования определенных типов ресурсов.

Обобщающие показатели эффективности деятельности предприятия представлены в приложении Б.

Рассчитав необходимые показатели, можно охарактеризовать состояние предприятия, его объектов, протекающих процессов.

К частным показателям относят:

- показатели эффективности использования трудовых ресурсов;
- показатели эффективности использования материальных ресурсов;
- показатели эффективности использования основных фондов;
- показатели использования оборотных средств.

К показателям эффективности использования трудовых ресурсов относятся:

– показатель производительности труда либо средняя выработка одного работника. Средняя выработка одного работника показывает объем продукции, которая произведена в среднем на одного человека;

– показатель средней трудоемкости продукции, характеризует затраты труда на единицу стоимости продукции;

– относительное высвобождение, дополнительное привлечение трудовых ресурсов.



Использование указанных выше показателей при анализе эффективности коммерческой деятельности, помогает углубить исследование, выявить наибольшее количество резервов для повышения эффективности и конкурентного развития коммерческой организации [31].

Для анализа эффективности деятельности предприятия используют внешний и внутренний анализ, рассмотренный в таблице 1.6.

Таблица 1.6 – Внешний и внутренний анализы экономической эффективности предприятия

Внутренний анализ	Внешний анализ
Несет наибольшее значение при исследовании результатов деятельности компании, при определении мер по повышению рентабельности и увеличению прибыльности предприятия. Такой вид анализа играет важную роль в разработке вопросов конкурентной политики организации, постановке стратегических задач, разработки программ развития предприятия.	Строится на доступных отчетных данных, содержит ограниченную информацию о деятельности предприятия. Цель такого анализа – определить уровень рентабельности предприятия, эффективность использования капитала. Недостатки анализа – частичная укрупненность анализируемых данных.

Необходимость изучения финансового состояния организации и конечных результатов деятельности позволяет оценить результаты деятельности коммерческого предприятия в целом, оценить эффективность деятельности, принять правильное решение, необходимое для предприятия в данный период времени. Финансовый анализ позволяет осуществить прогноз работы компании на будущий период.

В конечном итоге, осуществление коммерческих операций, безусловно, должно привести к получению положительного финансового результата. Таким образом, коммерческая деятельность тесно связана с конечными результатами торгового предприятия.

Следовательно, чем эффективнее коммерческая деятельность, тем лучше конечные результаты. Анализ эффективности коммерческой деятельности

позвонит своевременно выявить «слабые места» и разработать мероприятия по совершенствованию деятельности фирмы и повышать ее эффективность.

#### 1.4 Зарубежный опыт совершенствования коммерческой деятельности

Коммерческая деятельность считается одной из наиболее рано появившихся сфер деятельности. Она возникла с появлением общественного разделения труда и товарно-денежных отношений. По мере развития цивилизации растет разнообразие потребностей в соответствии с экономическим законом возвышения потребностей. «Люди обладают колоссальной способностью к приобретению потребностей», - считает американский ученый А.Холла. В свою очередь, классик экономической теории, создатель трудовой теории стоимости А.Смит, утверждает: «Потребление является единственной конечной целью производства». К. Маркс сказал, что «без потребления нет производства» [30].

В настоящее время коммерческие предприятия развиваются, используют в своей деятельности новые методы и технологии, все это, позволяет оптимизировать все складские и финансовые операции, снизить издержки обращения и повысить качество обслуживания клиентов. На современном этапе развития экономики в условиях уже сложившихся экономических связей и конкурентной среды производителям становится все труднее проникать на новые для них зарубежные рынки. Одним из основных условий успешного освоения нового рынка являются понимание его особенностей и специфики [34].

Эффективность деятельности любого современного предприятия зависит от получения полной информации с помощью формальных и неформальных каналов коммуникаций.

В российских и зарубежных организациях оценку совершенствования деятельности компании проводят с помощью финансового анализа. Для того чтобы проанализировать опыт оценки результативности в зарубежных странах, проведем сравнение совершенствования коммерческой деятельности в России и за рубежом.

В западной Европе торговые предприятия представляют собой высокоэффективную экономическую структуру. Компании способны успешно осуществить распределение многообразных и конкурирующих товаров и услуг. В США только в оптовой торговле занято 8 миллионов человек, на 400 тысяч оптовых предприятий. Во Франции 2 миллиона, что составляет 15 % активного населения [35]. Зарубежные оптовые предприятия развиваются, используют новые методы и технологии, все это позволяет оптимизировать складские и финансовые операции, снизить издержки обращения и повысить качество обслуживания. Сравнение зарубежного и отечественного опыта представлено в таблице 1.7.

Таблица 1.7 – Сравнение опыта совершенствования коммерческой деятельности в России и за рубежом

Критерий	Отечественный опыт	Зарубежный опыт
1. Развитие оптовой торговли	Объем оптовой торговли довольно большой – приблизительно 10% ВВП	Активно развивается, например, в Японии оптовая торговля – обязательный элемент в цепочке «производитель – потребитель».
2. Наличие и распространение разных форматов оптовой торговли	Торговля общенационального (федерального, регионального) уровней	Большое распространение имеют предприятия – брокеры, предприятие агенты
3. Используемые методы продажи	Распространена складская форма товародвижения	Очень популярны товарные биржи, мелкооптовые магазины «cash&carry»
4. Основные задачи оптовой торговли	Гарантия интеграции производства и маркетинг товаров, поиск новых форм региональных, межрегиональных и межгосударственных экономических отношений	По отношению к покупателям оптовая торговля выполняет следующие функции: оценка потребностей и спроса; преобразование промышленного ассортимента в торговый; концентрация товарной массы; хранение товарных запасов; доставка товара. Относительно поставщиков - в

### Окончание таблицы 1.7

Критерий	Отечественный опыт	Зарубежный опыт
		концентрации коммерческой деятельности и инвестиционной поддержке процесса товарного обращения [37]
5. Использование логистики в торговых предприятиях	Логистика неразвита, часто нарушаются принципы регулярности, ритмичности, оперативности товароснабжения	Логистические процессы планируются, наблюдается сближение маркетинга и логистики, это позволяет не наращивать складские запасы, а формировать их

Направления развития зарубежной оптовой торговли представлены на рисунке 1.13.

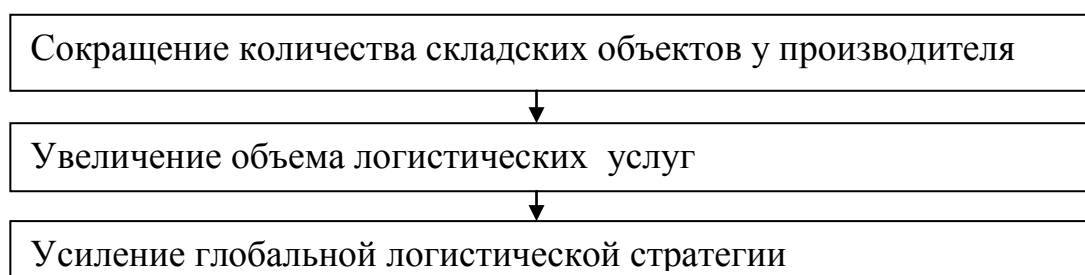


Рисунок 1.13 – Направления развития оптовой торговли за рубежом

Рассмотрим факторы, способствующие усилению роли оптовой торговли:

- увеличение объема торговли, сопровождаемой увеличением дохода на душу населения;
- за счет скидок, предоставляемых производителями товаров, оптовые фирмы стремятся сократить расходы на закупку товара;
- заинтересованность малые розничные предприятий в создании закупочных объединений;
- процесс концентрации оптовых предприятий за счет организации ассоциаций и объединений;
- крупные оптовые предприятия скупают промышленные товары – диверсификация оптовой торговли.

Научно-технический прогресс в развитых странах, ведет к усилению торговых монополий, крупных фирм, которые осуществляют торговлю, как на внутренних, так и на внешних рынках [36]. Торговые монополии вытесняют с рынка мелких и средних торговцев. Они захватывают высокие позиции на рынке товаров, используя все новые, более эффективные методы и формы торговли. Так, например, в США уже в 1960 – х годах насчитывалось 67 % крупных торговых предприятий, в а Великобритании 53 % [35]. Принципы коммерческой работы указаны в рисунке 1.14.

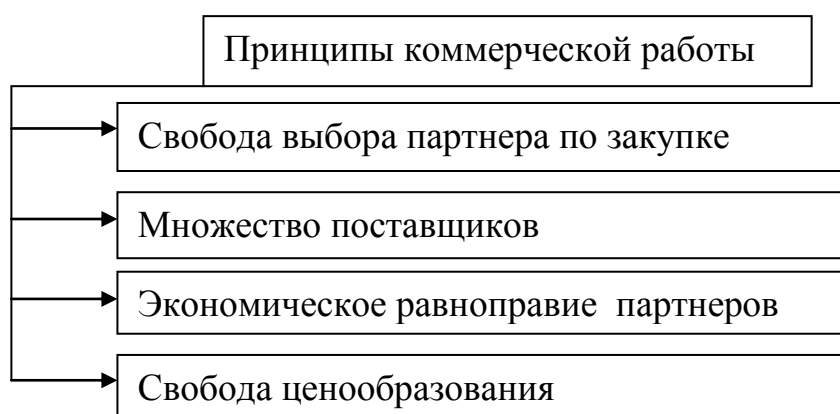


Рисунок 1.14 – Принципы коммерческой работы

Российская торговля в настоящий момент находится в состоянии растущей конкуренции со стороны транснациональных корпораций. Конкуренция вынуждает участников данного рынка активно искать пути повышения эффективности своих бизнес – процессов.

С переходом предприятия на полную хозяйственную самостоятельность и самоуправление, с развитием рыночных отношений менялись принципы и методы коммерческой работы. Тенденции развития торговых организаций представлены на рисунке 1.15.

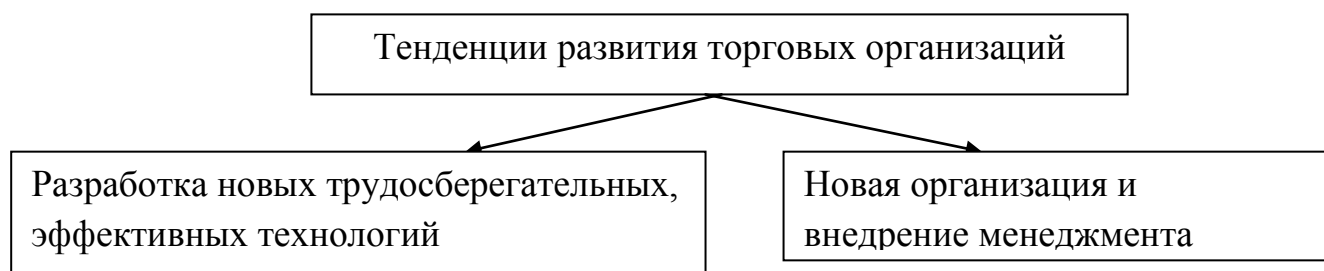


Рисунок 1.15 – Развитие торговых организаций

Реализация этих принципов требует совершенствования нормативной, правовой, информационной, технической базы коммерческой деятельности. Таким образом, важная роль в развитии сферы обращения товаров народного потребления принадлежит оптовой торговле.

Рассмотрев таблицу сравнения отечественного и зарубежного опыта в совершенствовании коммерческой деятельности, делаем вывод о том, что за рубежом активно развивается торговля оптом. Большое внимание в зарубежные фирмы уделяют логистике, в отличие от отечественных, где часто нарушаются принципы товародвижения.

В настоящее время коммерческие предприятия, используют в своей деятельности новые методы и технологии, все это, позволяет оптимизировать и повысить качество обслуживания клиентов. Возрос интерес к теории и практике логистики, с целью повышения конкурентоспособности предприятия, возросли требования к уровню обслуживания клиентов, сокращается жизненный цикл продукции.

Коммерческая деятельность за рубежом охватывает не только сбыт, но и другие сферы деятельности, в том числе производство, снабжение, финансы. Не менее важны социально-экономические и национально-культурные условия.

Коммерческая деятельность за рубежом предполагает наличие специфического комплекса мероприятий для реализации товаров и услуг, также необходимо знать особенности международного маркетинга, его функции и уметь этим пользоваться в интересах компании. Эти навыки помогут, в первую очередь, в управленческой, производственной и сбытовой сферах работы предприятия.

В каждой стране существуют различия в системах определения затрат, свои квоты и валютный контроль. Могут иметь место в различия в методах транспортировки, хранения товаров. Также большую роль играют факторы научно-технического характера, такие как – уровень развития промышленной технологии, модификации товаров и услуг, квалификация рабочей силы и т.д.

Вывод по разделу 1.

Коммерческая деятельность – форма бизнеса, предпринимательства, главная цель которой извлечение прибыли. В центре коммерческой деятельности лежат коммерческие отношения – сложный комплекс хозяйственных связей, охватывающий широкий круг разноплановых предприятий и организаций, которые являются участниками коммерческих операций. Для того чтобы предприятие успешно работало и приносило доход, необходимо постоянно проводить работу по совершенствованию коммерческой деятельности. В основе совершенствования коммерческой деятельности лежит отстаивание прав на свое существование и дальнейшее развитие на рынке. Одна из основных целей коммерческой деятельности – удовлетворение покупательского спроса. Также необходимо понимать, что коммерческая деятельность развивается под влиянием большого количества факторов, поэтому эффективность работы предприятия во много зависит от сложившейся ситуации на рынке.

Коммерческая деятельность требует определенного материального воплощения: здания, сооружения, оборудования и т.д. Исходя из этого, необходимо раскрыть сущность формирования и функционирования материально-технической базы.

Важную роль в организации коммерческой деятельности играет информационная поддержка, использование современных средств информационной технологии, например, хорошей и качественно сделанной рекламы.

Для того чтобы качественнее продумать методы совершенствования коммерческой деятельности, необходимо провести сравнение зарубежного и отечественного опыта, в данном вопросе. Изучив опыт зарубежных стран, можно понять, что коммерческая деятельность включает в себя широкий спектр знаний. Для совершенствования коммерческой деятельности в России, необходимо модернизировать подход к торговле. Необходимо изменение в сфере логистики товаров, в выборе поставщиком, изменения в классификации самой торговли. Также необходимо развивать в России, уже популярную за границей – интернет торговлю. И внедрять новые маркетинговые ходы, для развития коммерческой деятельности, как деятельности в целом, так и деятельность отдельного предприятия.



## 2 АНАЛИЗ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ФОРПОСТ»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «Форпост»

Компания ООО «Форпост» основана 15 сентября 1993 года. ООО «Форпост» долгое время сотрудничал с западными компаниями и накопил передовой опыт на FMCG рынке. Компания прочно сотрудничает с такими западными производителями как Nestle, Purina. Ассортимент предприятия состоит в основном из продуктов питания, детского питания, кормов для животных [24].

ООО «Форпост» является деловым партнером свыше, чем 5000 торговых точек региона. Основные клиенты компании, как правило, крупные торговые сети, оптовые компании, частные предприниматели.

Компания обладает всеми необходимыми ресурсами для успешного и эффективного осуществления своей деятельности. Современный логистический комплекс «Радонежский», включает в себя два помещения склад. Является лидером транспортных услуг. Имеет ряд преимуществ: соответствует всем требованиям, предъявленным к складам группы «А», к температурному режиму, напольному покрытию к системе управления, условиям хранения. На складе используется информационная система учета товара. Для партнеров обеспечивается максимальное покрытие торговых точек в регионах, где есть филиалы ООО «Форпост», эффективное управление поставками в регионы, где филиалов на сегодняшний день нет.

Число клиентов компании превышает 2500; ассортимент насчитывает более 1300 позиций; в ООО «Форпост» работает более 100 высококвалифицированных сотрудников [24].

Предприятие сотрудничает с известными марками товаров. Основными партнерами ООО «Форпост» представлены на рисунке 2.1.

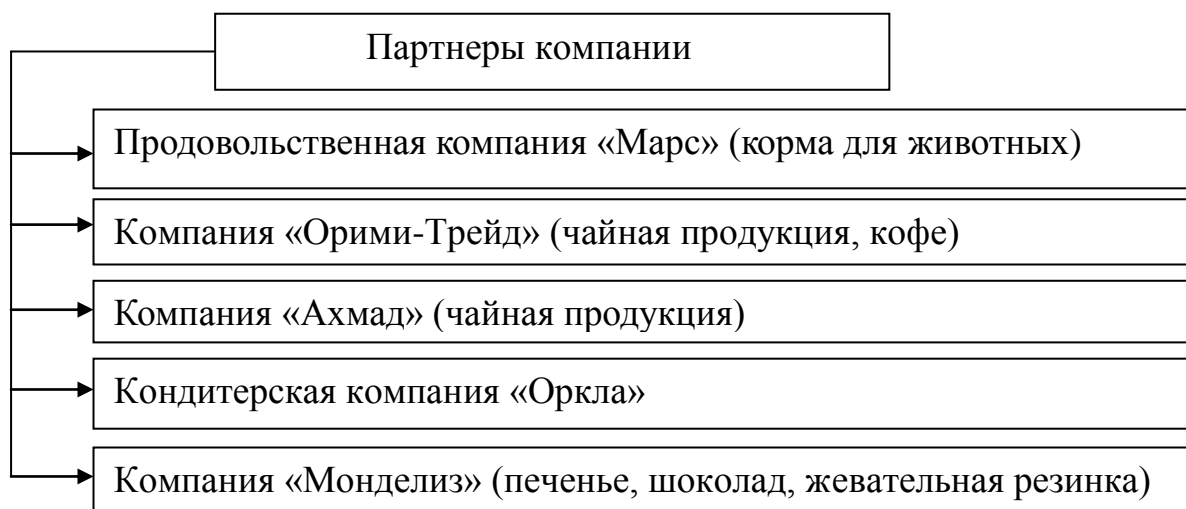


Рисунок 2.1– Партнеры компании ООО «Форпост»

Ценности компании указаны на рисунке 2.2.



Рисунок 2.2 – Ценности компании ООО «Форпост»

Основная цель предприятия: торговые марки должны быть представлены таким образом, чтобы покупатель мог воздержаться от их приобретения только в силу осознанного решения. Миссия: удовлетворить потребности покупателя в каждой торговой точке, на каждой полке, при любой возможности покупки. 100% дистрибьюция. Абсолютная доступность продукта. Компания имеет свои принципы работы, рассмотренные в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Принципы работы ООО «Форпост»

Принцип	Описание принципа
Качество	Наш владелец и директор – потребитель, наша работа – качество, а производство продуктов, которые стоят своих денег – наша цель.
Ответственность	Как личности, мы требуем полной ответственности от себя, как партнеры, мы поддерживаем ответственность других.
Взаимовыгодность	Взаимная выгода – это двойная выгода, а такая выгода приобретает постоянство.
Эффективность	Мы в полной мере используем наши ресурсы, не тратим впустую и делаем только то, что умеем делать лучше других.
Свобода	Нам нужна свобода, чтобы строить свое будущее; нам нужна прибыль, чтобы оставаться свободными.

В таблице 2.1 представлены 5 принципов, по которым работает компания ООО «Форпост». Главные принципы – всегда качественная продукция и ответственность за свое дело перед покупателями. Взаимовыгодность, эффективность и свобода для максимального развития дистрибьюции ООО «Форпост». Нацеленность на новое эффективное производство и качественные поставки в любую точку продаж.

Как известно, одним из главных источников труда является персонал предприятия. Реализация целей и задач управления персоналом осуществляется через кадровую политику.

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация открыта для потенциальных сотрудников на любом уровне. Есть возможность приехать и начать работать как с самой низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова нанять любого специалиста. Главное требование к сотруднику – наличие соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой организации. Такого типа кадровая политика свойственна новым организациям, ведущим «захватывающую» политику завоевания рынка, ориентированным на быстрый рост и успешную работу.

По степени открытости кадровая политика компании ООО «Форпост» относится к открытой, так как:

1. В компанию ООО «Форпост» можно начать работать как с самой низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства.

2. Компания готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, опытом работы (не обязательно в этой компании), соответствует требованиям руководства.

3. Обучение «офисных» работников проводится в специализированном центре.

4. Проводятся мероприятия, направленные на мотивацию и стимулирование работы.

По масштабам кадровых мероприятий кадровую политику компании можно отнести к реактивной. Признаки реактивной кадровой политики, указаны в рисунке 2.3.

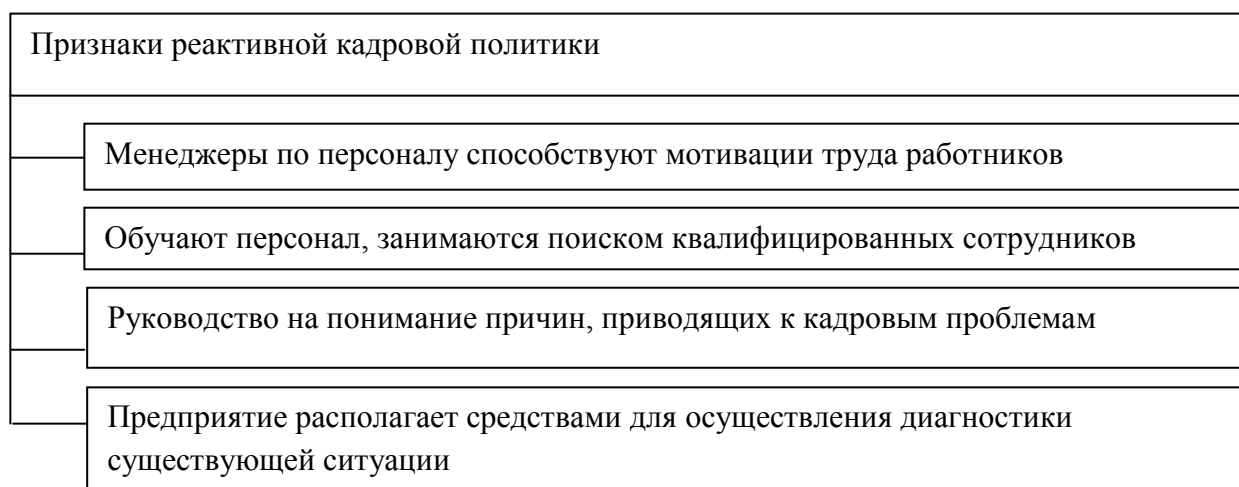


Рисунок 2.3 – Признаки реактивной кадровой политики предприятия

Анализируя рисунок 2.3 – делаем вывод о том, что предприятие заинтересованно в своих работниках. Проводят систему мотивации работника, занимаются поисками квалифицированного персонала, который будет направлен на результат на работу данного предприятия.

Организационная структура ООО «Форпост» представлена на рисунке 2.4.

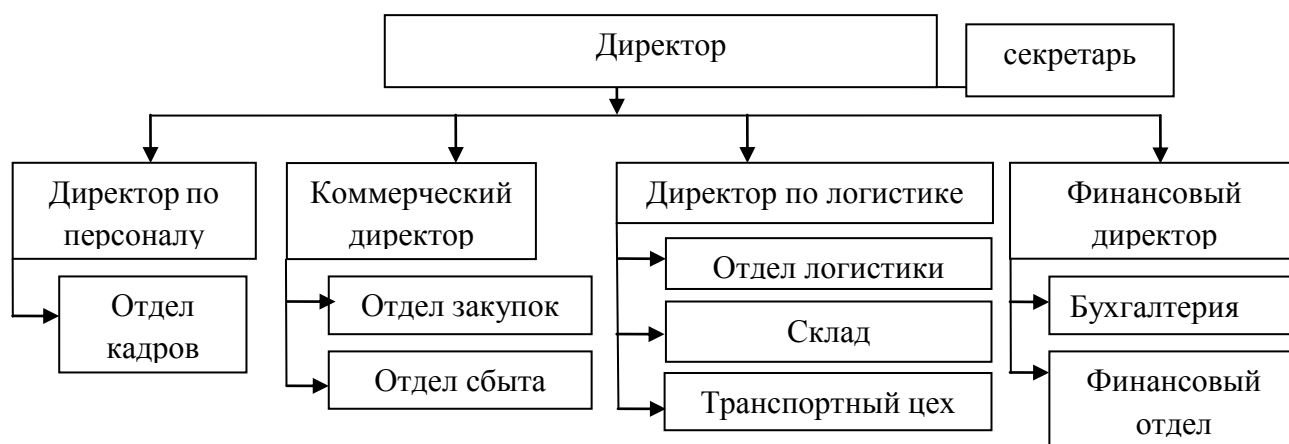


Рисунок 2.4 – Организационная структура ООО «Форпост»

Организационная структура предприятия является линейной. Линейная структура состоит из руководителя и нескольких подчиненных работников либо отделов. Линейная структура имеет свои преимущества и недостатки, которые будут подробно рассмотрены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Преимущества и недостатки линейной структуры

Преимущества	Недостатки
1. Единство и ясность правительства; 2. Скоординированные действия исполнителей; 3. Простота управления (один канал связи); 4. Строго выраженная ответственность; 5. Оперативность в принятии решений; 6. Личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.	1. Высокие требования к руководителю, который должен быть подготовлен всесторонне, чтобы обеспечивать эффективное руководство по всем функциям управления. 2. Концентрация власти на верхнем уровне управления. 3. Отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений.

Делая вывод по таблице 2.2, можно заметить существенный минус линейной системы – руководитель должен обеспечить эффективное руководство по всем функциям управления. Такой недостаток можно устранить, с помощью подбора высококвалифицированного руководителя, который будет развит во всех сферах, такого руководителя, который сможет правильно организовать работу всех, подчиняющихся ему отделов.

Проанализируем управление трудовыми ресурсами. Качественный состав работников организации по образованию представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Качественный состав персонала

Показатели	Количественная характеристика	
	Количество человек	%
Всего работников	147	100
Мужчины	102	69,4
Женщины	35	23,8
Работники с высшим образованием	66	44,9
Работники с начальным профессиональным образованием	5	3,4
Работники со средним специальным образованием	18	12,2
Руководители	10	6,8
Специалисты	24	16,33
Коммерческая служба	113	76,87

Первое что хочется заметить, анализируя таблицу 2.3 – среди работников преобладают мужчины, что составляет 69,4% от всех числа работников. Также на предприятии лидирующее место занимают работники с высшим образованием, их чисто составляет 44,9%. Также есть работники, у которых нет высшего образования, они составляют 15,6%. Основное количество персонала составляет коммерческая служба 76,9%.

На сегодняшний день в Челябинске присутствуют три крупные компании-конкурентов для ООО «Форпост», занимающихся дистрибьюцией продуктов питания. Все эти фирмы являются сильными конкурентами, так как поставляют очень известные и пользующиеся высоким спросом бренды. Рассмотрим преимущества и недостатки этих фирм в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Конкуренты ООО «Форпост»

Компания	Преимущества	Недостатки	Способ конкуренции
ООО «ПИРАМИДА-Групп»	Существует на рынке уже 21 год. Имеет широкий ассортимент востребованной среди покупателей продукции, используемые современные технологии и усовершенствованные бизнес-процессы. Имеет высокий стандарт обслуживания каждого клиента, анализируя его интересы и потребности	Продукция премиум сегмента  Высокие цены	Охват всех сегментов рынка: опт, традиционная розница, современная розница, сетевые форматы и рынки на территории Челябинска и Челябинской области.
Группа компаний «Магнат»	Была основана 23 года назад и является официальным дистрибьютором компаний Procter&Gamble, UPECO и других.  Помимо дистрибуции товаров «Магнат» оказывает широкий выбор логистических услуг, предоставляет высокий уровень сервиса, в основе которого лежат передовые технологии и профессионализм сотрудников.	Продукция премиум сегмента  Высокие цены	
Торговая компания ООО «Форпост»	На рынке уже 21 год; широкий ассортимент востребованной среди покупателей продукции, известные бренды	Отсутствие своего сайта; продукция премиум сегмента  Высокие цены	
Торговый Дом «Руслада»	14 лет на рынке, дистрибьютор более 250 кондитерских фабрик России и ближнего зарубежья; широкий ассортимент продукции – более 7 тысяч кондитерских изделий, а также овощные, рыбные и молочные консервы; высокотехнологичное оборудование; квалифицированный персонал.	Слабый брэнд, слабая рекламная поддержка продукции	

Рассмотрим долю каждого конкурента на рынке дистрибьюции в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Доля конкурентов на рынке

Конкуренты	Процент
Группа компаний «Магнат»	30%
ООО «Пирамида Групп»	37%
ООО «Форпост»	25%
Торговый дом «Руслада»	8%

Доля предприятий на рынке указана в рисунке 2.5.

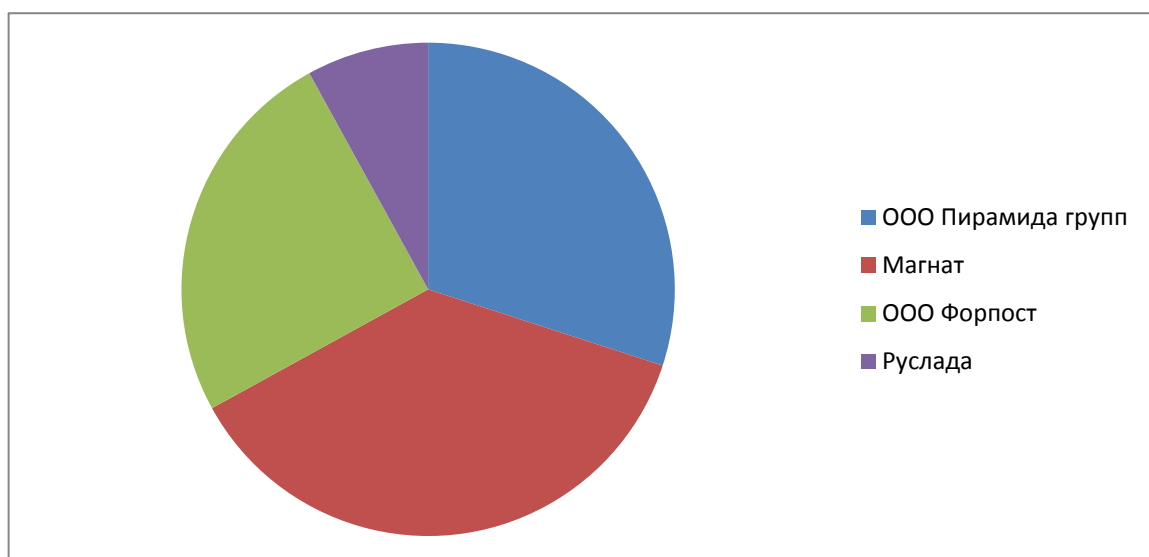


Рисунок 2.5 – Доля конкурентов на рынке дистрибьюторов.

Анализируя конкурентов предприятия, делаем вывод что ООО «Форпост» находится на 3 месте по доли занимаемого рынка, что составляет 25%. Также основные преимущества ООО «Форпост» – на рынке уже 21 год, поставляет известные бренды. Главным конкурентом ООО «Форпост» является компания «Магнат», которая занимает 40 % от доли рынка, а также оказывает широкий спектр логистических услуг, представляет высокий уровень сервиса, в основе которого лежат передовые технологии и профессионализм сотрудников. Предприятия ООО «Форпост» – дистрибьютерская компания, работающая в



сфере продуктов питания. Среди своих конкурентов занимает 25 % рынка дистрибьюции. Компания «Форпост» 21 год на рынке, имеет своих клиентов, а также устойчивый персонал в составе 147 работников. Предприятие имеет открытую, линейную организационную структуру, это означает, что начать свою работу вместе с «Форпост» может любой желающий. Большинство работников имеют высшее образование, компания имеет в своем составе 24 специалистов и 113 человек, которые задействованы в коммерческой сфере. ООО «Форпост» охватывает большой сегмент рынка: опт, сетевые форматы и рынки на территории Челябинска и Челябинской области, поставляя продукцию таких фирм как «Марс», «Орими-Трейд», «Ахмад», «Монделиз» – предприятие ограничивает своих клиентов в выборе российской продукции, это основной минус компании. Для того чтобы проанализировать основные проблемы предприятия, необходимо провести анализ внутренней и внешней среды ООО «Форпост».

Цель анализа внутренней среды предприятия – определение сильных и слабых сторон предприятия, которые основаны на его ресурсах и важнейших направлениях деятельности. В результате такого анализа и анализа деятельности конкурентов предприятие может определить свои конкурентные преимущества – это те уникальные осязаемые и неосязаемые ресурсы, которыми владеет предприятие.

Одним из наиболее распространенных методов оценки микроэкономического окружения является метод оценки пяти конкурентных сил по Портеру. В анализе Портера оцениваются конкуренты ООО «Форпост», а также рассматриваются основные потребители и поставщики продукции. Факторы микросреды рассмотрены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Матрица факторов микросреды

Угроза появления новых игроков на рынке	Уровень конкурентной борьбы
Риск входа потенциальных конкурентов создает опасность для прибыльности компании. Главные конкуренты ООО «Форпост»: 1. ООО «Пирамида групп» 2. Группа компаний «Магнат» 3. Торговый дом «Руслада»	Соперничество существующих конкурентов в отрасли компаний. Недостатки конкурентов: 1. ООО «Пирамида Групп», продукция премиум сегмента, высокие цены. 2. Группа компаний «Магнат», продукция премиум, высокие цены. 3. Торговый дом «Руслада», слабый бренд, слабая рекламная поддержка продукции.
Рыночная власть поставщиков	Рыночная власть потребителей
Сила поставщиков. 1. Существует значительное давление со стороны поставщиков, так как ООО «Форпост» обходится дешевле покупка продукции и ее перепродажи, чем производство этой продукции; 2. Поставщики представляют известные во всем мире бренды, пользующиеся высоким спросом среди покупателей	Сила потребителей. Основные потребители: 1. Люди, имеющие домашних животных (кошек, собак). 2. Молодежь, употребляющая жевательную резинку, печенье, кондитерские изделия. 3. Дети, так как они любят сладкое, в частности, шоколадную продукцию. 4. Остальные потребители, делающие спонтанные покупки.
Угроза появления продуктов – заменителей	
Заменители конфет: торты, сладкие сухофрукты, бисквиты, глазированные сырки, шоколадные батончики, печенье. Заменители кормов для животных: крупы, рыба, консервная продукция, полуфабрикаты.	

На данном этапе подробно анализируются каждая из пяти представленных сил, которые определяют уровень конкуренции и, следовательно, актуальность ведения бизнеса в конкретной отрасли.

Анализа внутренней среды 7S МакКинси. Согласно данному методу, внутренняя среда организации состоит из семи факторов, которые классифицируются как «жесткие» и «мягкие». В зависимости от используемого метода формируется матрица с перечнем ключевых факторов внутренней среды. Факторы указаны в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Матрица факторов внутренней среды

Стратегия	Структура
1.Сокращение логистических издержек за счет существующей доли рынка; 2.Увеличение суммы заявок за счет работы с клиентской базой;	1.Линейно-функциональная – четкое взаимодействие между руководителем и подчиненными;
Система	Совместные ценности
1.Поставка товара только как сеть дистрибьютора; 2.Система делегирования полномочий находится на среднем уровне; 3.Прописаны и регламентированы бизнес процессы;	1.Оперативность; 2.Порядочность; 3.Клиентоориентированность;
Способности	Стиль
1. Наем сотрудников, не имеющих опыта работы;	1.Мягкий стиль – руководители предоставляют свободу подчиненным, что ведет к расхолаживанию персонала;
Сотрудники	
1.Степень приверженности персонала;	

Исходя из таблицы 2.7, проведем качественную оценку факторов внутренней среды. 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)).

Результирующим этапом стратегического анализа является SWOT-анализ. Для этого формируется исходная SWOT-матрица, в которую вносятся соответствующие доминирующие факторы внешней среды (угрозы и возможности) и внутренней среды (сильные и слабые стороны), таблица 2.8.

Таблица 2.8 – Матрица SWOT

Сильные стороны	Слабые стороны
S1.Сокращение логистических издержек за счет существующей доли рынка. S2. Управленческая структура соответствует стандартам менеджмента. S3.Степень приверженности персонала. S4. Прописаны и регламентированы бизнес процессы.	W1. Мягкий стиль руководства. W2. Наем сотрудников, не имеющих опыта работы. W3. Сбыт продукции только как дистрибьюторская сеть. W4. Повышение тарифов.

### Окончание таблицы 2.8

Возможности.	Угрозы
О1. Развитие и проникновение интернета, развитие мобильных устройств. О2. Доступ к новейшим технологиям. О3. Наличие постоянных потребителей.	Т1. Высокое воздействие товаров-заменителей. Т2. Высокий уровень конкуренции. Т3. Количественные и качественные ограничения на импорт.

Далее проводится количественная оценка взаимовлияния факторов внутренней и внешней среды, таблица 2.9.

Таблица 2.9 – Количественная оценка взаимовлияния факторов

Фактор SWOT	Возможности				Угрозы				Итог
	O1	O2	O3	O4	T1	T2	T3	T4	
S1	5	4	5	-	1	5	4	-	24
S2	1	1	2	-	1	2	1	-	8
S3	1	1	2	-	1	3	1	-	9
S4	3	3	2	-	1	2	2	-	13
W1	1	1	3	-	1	2	1	-	9
W2	2	3	4	-	1	3	1	-	14
W3	1	4	4	-	1	2	2	-	14
W4	1	1	1	-	1	1	1	-	6
Итог	15	18	23	8	20	13			

На основании таблицы 2.9 формируются проблемные поля взаимодействия сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами и формулируются 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 выделяются те, которые должны быть учтены при разработке стратегии. Проблемные поля указаны в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Формирование проблемных полей

Фактор SWOT		Возможности				Угрозы			
		O1	O2	O3	-	T1	T2	T3	-
	S1	Малый объем заключенных контрактов с торговыми точками.				Узкий ассортимент русской продукции			
	S2								
	S3								
	S4								
	W1	Нехватка сотрудников, ориентированных на результат.				Узкий спектр знаний персонала по технике продаж.			
	W2								
	W3								
	W4								

Таким образом, анализируя, таблицу 2.10 мы выделили 4 проблемы предприятия:

1. Малый объем заключенных контрактов с торговыми точками [24].
2. Узкий ассортимент российской продукции (основные партнеры компании – «Марс», «Орими-Трейд», «Ахмад»).
3. Нехватка сотрудников, ориентированных на результат (по данным таблицы 2.3 – только 16 % сотрудников, являются специалистами в своей отрасли).
4. Узкий спектр знаний персонала по технике продаж (по данным таблицы 2.3 – из 147 работников лишь 24 являются специалистами).

Проведем рейтинг выделенных проблем и разработаем мероприятия по решению.

Далее, суммируя оценки полей, на пересечении которых были сформированы решения, получаем рейтинг решений, связанных с задачей развития объекта исследования. При анализе существующего предприятия наиболее значимые решения, которые формируют проект, принимаемый к реализации, таблица 2.11.

Таблица 2.11 – Рейтинг решений

Ранг	Решение	Сумма баллов
1	Создание магазина-склада, с целью расширения ассортимента, а также приобретение новых клиентов	26
2	Создание клиентской базы и увеличение заключения контрактов с торговыми точками	26
3	Качественный отбор персонала по компетенциям, ориентированных на результат и сотрудничество с клиентами	22
4	Создание специальных курсов по обучению персонала различным техникам продаж	10

Исходя из анализа внешней и внутренней среды, выделили 4 проблемы предприятия. Также сформировали рейтинг решения этих проблем. Основной проблемой ООО «Форпост», в первую очередь, является сотрудничество с американскими брендами, поэтому в случае санкций, предприятию просто нечего будет предложить клиенту. Для этого нужно расширить ассортимент продукции, добавив в каталог продаж российские бренды. Для того, чтобы не потерять клиента, необходимо создать базу, куда все клиенты могут приезжать и приобретать продукцию. Тем самым можно, устранить две самые актуальные проблемы на сегодняшний день – Малый объем заключенных контрактов с торговыми точками и узкий ассортимент российской продукции.

## 2.2 Анализ финансового состояния

В условиях рыночной экономики субъекты хозяйственной деятельности прибегают к анализу имущественного состояния предприятий периодически в процессе регулирования, контроля, наблюдения за состоянием и работой предприятий, составления бизнес-планов и программ, а также в особых ситуациях.

Основная цель анализа заключается в том, чтобы на основе объективной оценки использования финансовых ресурсов и имущества предприятия выявить

внутрихозяйственные резервы укрепления финансового положения и повышения платежеспособности [3]. Основные показатели рассмотрены в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Основные показатели компании, тыс. руб.

Показатели	2014 год	2015 год	2016 год
Основные средства	14 784	14 218	36 307
Запасы	181 634	209 540	220 720
Прибыль от продаж	93 015	88 705	142 478
Чистая прибыль	82 994	104 825	160 743

В таблице 2.12 представлены основные показатели ООО «Форпост» за три года. Анализируя таблицу, видим, что данные заметно увеличились. Основные средства 2016 году 21 523 рубля. Также увеличились запасы предприятия, что плохо влияет на деятельность компании. Для того чтобы устранить данный факт, необходимо создать новые точки сбыта, для того чтобы продукция быстрее попадала в розничные сети, а не скапливалась на складах. Также наблюдаем, значительный рост прибыли от продаж, в 2016 году прибыль от продаж увеличилась на 49 463 рубля.

А чистая прибыль на 77 749 рублей, что составляет 51,6 %. Далее проведем анализ имущественного состояния предприятия. Цель данного анализа – рассмотреть экономические показатели предприятия и выявить слабые стороны, анализ представлен в таблицы 2.13. Данные в приложениях В,Г,Д.

Таблица 2.13 – Анализ имущественного состояния

Показатели	2014 год		2015 год		2016 год		Абсолютное изменение		Темп роста	
	тыс. руб	%	тыс. руб	%	тыс. руб	%	2015 к 2014	2016 к 2015	2015 к 2014	2016 к 2015
							тыс.руб	тыс.руб	%	%
1. Внеоборотные активы, всего в т.ч.	14784	3,47	14218	2,84	36307	5,4	-566	22089	96,2	255,3

Окончание таблицы 2.13

Показатели	2014 год		2015 год		2016 год		Абсолютное изменение		Темп роста	
	тыс. руб	%	тыс. руб	%	тыс. руб	%	2015 к 2014	2016 к 2015	2015 к 2014	2016 к 2015
							тыс.руб	тыс.руб	%	%
1.1.Основные средства	14784	3,47	14218	2,84	36307	5,4	-566	22089	96,2	255,3
2.Оборотные активы	437345	02,9	486203	2,9	630762	5,5	48858	144559	111,2	129,7
2.1. Запасы	181634	42,7	209540	41,9	220720	33,1	27906	11180	115,4	105,3
2.2. НДС	150	0,03	80	0,01	69	0,01	-70	-11	33,3	100
2.3 Дебиторская задолженность	238248	56	207004	41,4	405831	60,8	-31244	198927	86,9	196
2.4.Денежные средства	17313	4,07	69579	13,9	4142	0,62	86892	-65437	401,8	6
Баланс	425129	100	500421	100	667069	100	131776	311207	117,7	133,3

Анализируя таблицу 2.13 делаем вывод: у предприятия преобладают оборотные активы. Такое преимущество свидетельствует о хорошей финансовой устойчивости хозяйственного субъекта. Оборотные активы обладают высокой ликвидностью. Именно поэтому способны принести деньги в короткое время. К 2015 году оборотные активы возросли на 488858 рублей, а к 2016 году увеличились на 144559 рублей в сравнении с 2015 годом. Рост оборотных активов, в первую очередь показывает, что предприятия обладает достаточным количеством продукции, которая в дальнейшем будет реализована на рынке. Оборотные активы показывают, что у предприятия имеется достаточное количество запасов. Существование запасов, говорит о том, что у предприятия имеется продукция, которая по каким-либо существенным причинам еще не была реализована на рынок. Таким образом, реализация продукции – запаса, приведет к



увеличению прибыли предприятия. Оборотные активы, представленные на рисунке 2.6, представляют собой имущественную ценность предприятия.

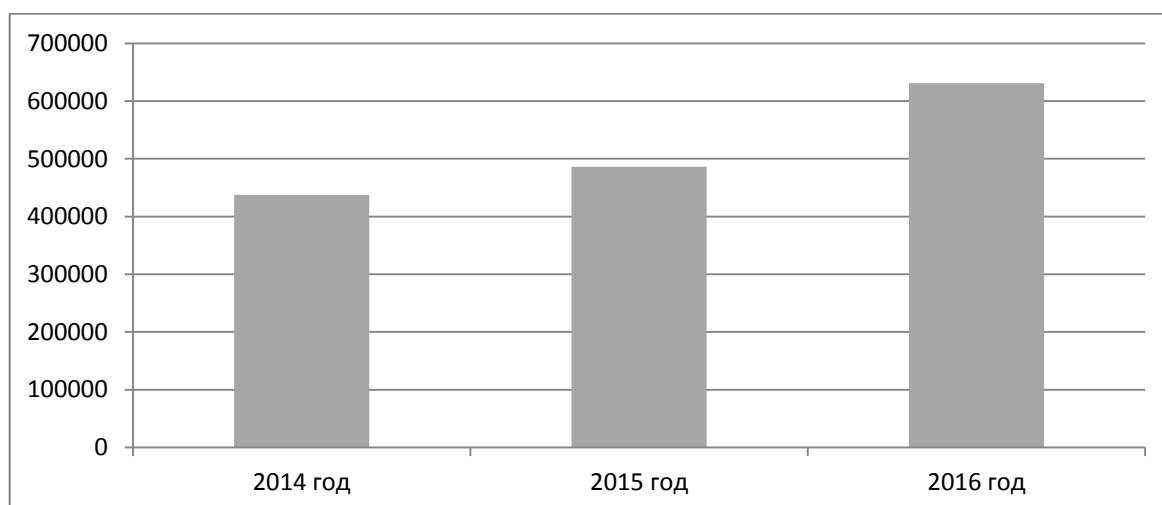


Рисунок 2.6 – Рост оборотных активов, руб.

В 2014, 2015, 2016 г. в структуре оборотных активов первое место занимают запасы, но с каждым годом, запасы уменьшаются. Запасы проанализированы на рисунке 2.7.

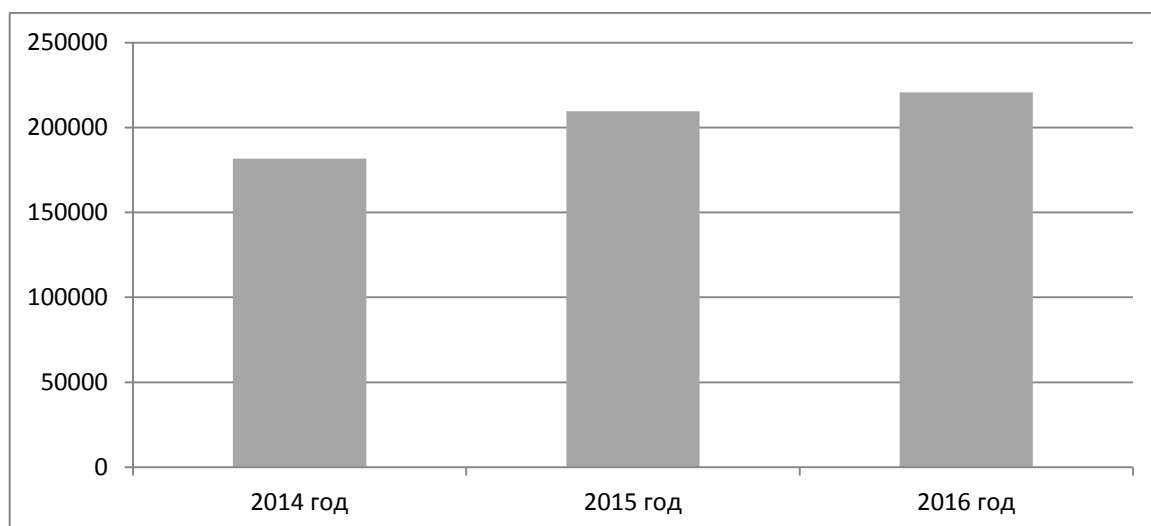


Рисунок 2.7 – Запасы предприятия, руб.

Увеличение запасов плохо влияет на финансовую деятельность предприятия: снижается обеспеченность материально-производственных запасов, собственным оборотным капиталом, увеличивается размер источников финансирования, уменьшается оборачиваемость запасов, что ведет к снижению

деловой активности предприятия (эффективности использования ресурсов), происходит «замораживание» денежных средств.

Для того чтобы запасы уменьшались, предприятию ООО «Форпост» необходимо создать новые точки сбыта, для того чтобы продукция из склада быстрее перемещалась в розничные сети.

Второе – дебиторская задолженность, высокая задолженность, представленная на рисунке 2.8, в 2016 году (60.8%). Незначительная доля приходится на, денежные средства и НДС.

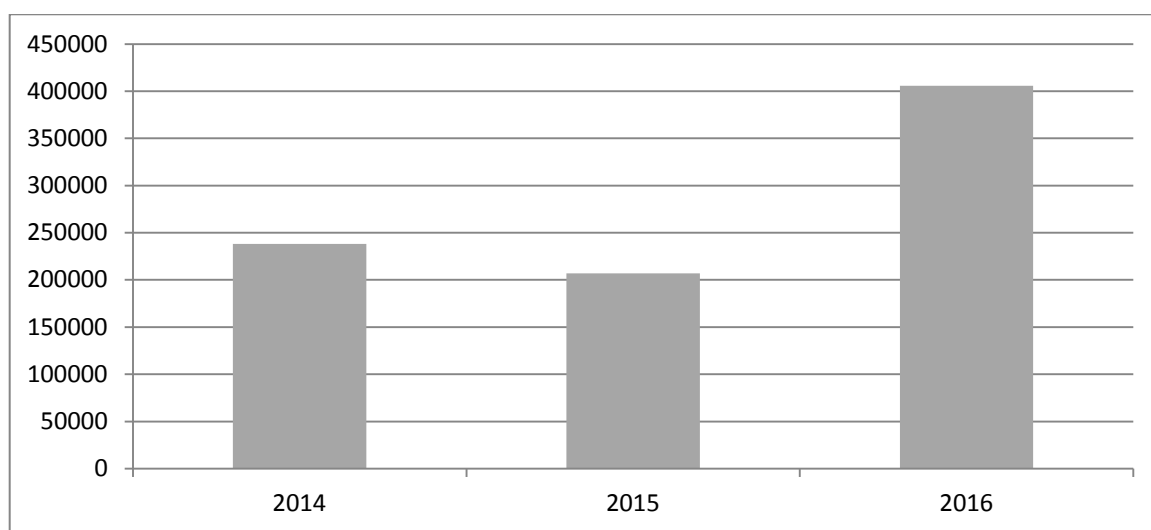


Рисунок 2.8 – Дебиторская задолженность предприятия, руб.

Рассмотрим факторы, которые влияют на рост дебиторской задолженности, таблица 2.14 [38].

Таблица 2.14 – Факторы дебиторской задолженности [6]

Основные факторы увеличения дебиторской задолженности	Основные факторы сокращения дебиторской задолженности
Рост продаж	Падение продаж
Увеличение отсрочек платежа покупателям	Сокращение продаж в кредит
Увеличение доли покупателей с большими сроками оплаты	Сокращение продаж крупным покупателям и увеличение доли покупателей с меньшими сроками оплаты
Предоставление дополнительных отсрочек платежа по гарантийным письмам	Снижение спроса на продукцию компании и потеря потребителей
Неосмотрительная кредитная политика	Эффективная работа кредитного отдела

Для уменьшения дебиторской задолженности предприятию ООО «Форпост» необходимо прекратить продажу товаров в кредит, либо уменьшить сроки оплаты неоплаченной продукции. Анализ прибыли в таблице 2.15.

Таблица 2.15 – Отчет о финансовых результатов

Показатели	2014 г.,	2015 г.,	2016 г.,	Отклонение	Отклонение
	тыс. руб.	тыс. руб.	тыс. руб.	2015года от 2014года	2016года от 2015года
				тыс. руб.	тыс. руб.
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ	1458687	1613845	2632205	155158	1018360
Валовая прибыль	423150	324309	322793	-98841	-1516
Коммерческие расходы	330135	235604	180315	-94531	-55289
Прибыль (убытки) от продаж	93015	88705	142478	-4310	53773
Проценты к уплате	18054	28086	30015	10032	1929
Прочие доходы	24445	38750	34436	14305	-4314
Прочие расходы	34466	22630	15171	-11836	-7459
Прибыль (убыток) до налогообложения	64940	76739	131728	11799	54989
Чистая прибыль	82994	104825	160743	21831	55918

Анализируя таблицу 2.15 – Отчет о финансовых результатах можем сделать следующие выводы:

1. С 2014 по 2016 год увеличилась чистая прибыль предприятия. Чистая прибыль – итог деятельности предприятия. Показатель чистой прибыли показывает сумму средств, полученных предприятием после оплаты всех налоговых сборов, выплаты заработной платы, и осуществления других платежей, которые носят обязательный характер. Рост чистой прибыли представлен на рисунке 2.9.

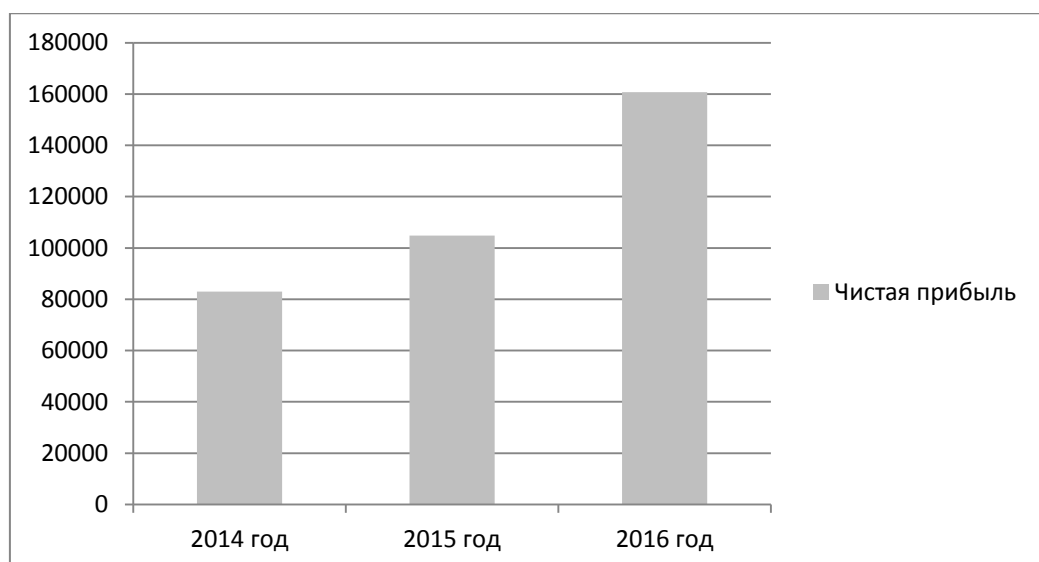


Рисунок 2.9 – Рост чистой прибыли 2014–2016 гг., руб.

2. Также в 2016 году заметно увеличился показатель прибыли от продаж. В 2014 году прибыль составляла – 93015рублей, а в 2016 –142478, что на 49463 рубля больше предыдущего показателя. Таким образом, видим, что предприятие реализует больше товаров, увеличивается клиентская база предприятия, исходя из данных факторов, наблюдается рост прибыли от продаж, указан на рисунке 2.10.

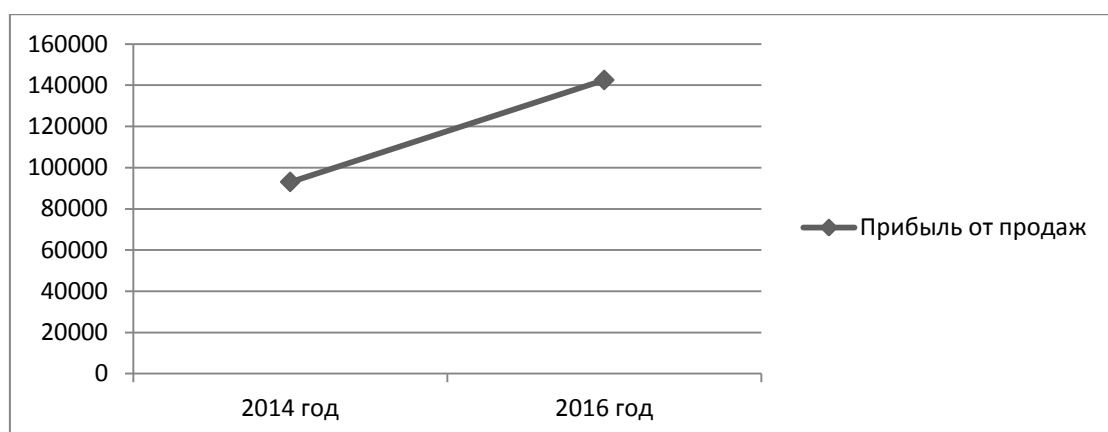


Рисунок 2.10 – Рост прибыли от продаж 2014–2016 гг., руб.

Анализируя, рисунок 2.10, видим, что прибыль от продаж в периоде с 2014 по 2016 год, увеличилась на 65,3 %.

Проанализируем факторный анализ прибыли, представленный в таблице 2.16.

Таблица 2.16 – Факторный анализ прибыли

Показатели	2014 г. тыс. руб.	2015 г. тыс. руб.	2016 г. тыс. руб.	Изменение 2015г. к 2014г. (+, -)		Изменение 2016г. к2015г. (+, -)	
				тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
1. Выручка (нетто) от продажи продукции, работ, услуг	1881837	1938154	2954998	56317	103	1016844	152,5
2.Себестоимость проданной продукции, работ, услуг	1458687	1613845	2 632 205	15515 8	110,6	1018364	163
3.Управленческие расходы	0	0	0	0	0	0	0
4.Коммерческие расходы	330 135	235 604	180 315	-94531	71,4	-55289	76,5
5.Прибыль от продажи продукции, работ услуг	93 015	88 705	142 478	-4310	95,4	53773	160,6

Определим влияние факторов на сумму прибыли по следующим формулам.

1. Влияние изменения выручки от реализации на прибыль от продаж ( $\Delta\text{Пр}1$ ) [16].

Произведем расчеты:

а) 2015 год по сравнению с 2014 годом:

$$J_p = 1938154 : 1881837 = 1,02$$

$$\Delta\text{Пр}1 = 38015 \times (1,02 - 1) = + 760,3 \text{ тыс. руб.}$$

б) 2016 год по сравнению с 2015 годом:

$$J_p = 2954998 : 1938154 = 1,52;$$

$$\Delta\text{Пр}1 = 29116 \times (1,52 - 1) = + 15140, 32 \text{ тыс. руб.}$$

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

а) 2015 год по сравнению с 2014 годом:

$$\Delta\text{Пр}2 = 1458687 \text{ тыс. руб.} \times 1,02 - 1613845 \text{ тыс.руб.} = - 125984,26 \text{ тыс. руб.}$$

б) 2016 год по сравнению с 2015 годом:

$$\Delta\text{Пр}2 = 1613845 \text{ тыс. руб.} \times 1,52 - 2 632 205 \text{ тыс.руб.} = - 179160,6 \text{ тыс.руб.}$$

3. Влияние изменения уровня коммерческих расходов на прибыль от продаж (ΔПр4):

а) 2015 год по сравнению с 2014 годом:

$$\Delta\text{Пр4} = 330\,135 \text{ тыс.руб.} \times 1,02 - 235\,604 \text{ тыс.руб.} = +101\,133 \text{ тыс.руб.}$$

б) 2016 год по сравнению с 2015 годом:

$$\Delta\text{Пр4} = 235\,604 \text{ тыс.руб.} \times 1,52 - 180\,315 \text{ тыс.руб.} = +177\,803 \text{ тыс.руб.}$$

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

Произведем расчеты:

а) 2015 год по сравнению с 2014 годом:

$$\Delta\text{Пр} = 760,3 \text{ тыс.руб.} - 125\,984,26 \text{ тыс.руб.} + 0 \text{ тыс.руб.} + 177\,803 \text{ тыс.руб.} = +51\,818,74 \text{ тыс.руб.}$$

б) 2016 год по сравнению с 2015 годом:

$$\Delta\text{Пр} = 15\,140,32 \text{ тыс.руб.} - 179\,160,6 \text{ тыс.руб.} + 0 \text{ тыс.руб.} + 177\,803 \text{ тыс.руб.} = 14\,978,72 \text{ тыс.руб.}$$

Таким образом, за период 2014 г.-2016 г. прибыль от продаж увеличилась на 49463 тыс. руб. Результаты факторного анализа показали, что наибольшее влияние на прибыль оказал фактор себестоимость.

Влияние роста себестоимости на прибыль в 2014 году было отрицательным и составило – (-125984,26) тыс. руб., положительным оказалось влияние выручки – 760,3 тыс. руб. Влияние роста себестоимости на прибыль в 2016 году было также отрицательным и намного больше, чем в 2014 году и составило – (-179160,60 тыс. руб., выручка повлияла положительно +15140,32 тыс. руб.

Рассчитаем показатели рентабельности продаж [22].

1. Рентабельность от продаж.

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

$$R(2014) = 93\,015 / 1881837 \times 100\% = 4,9\%$$

$$R(2015) = 88\,705 / 1938154 \times 100\% = 4,5\%$$

$$R(2016) = 142\,478 / 2954998 \times 100\% = 4,8\%$$

Анализируя, рентабельность от продаж в период с 2014 по 2016 год, видим, что показатель рентабельности 2016 года выше показателя 2015, это говорит о том, что возросла доля реализуемой предприятием продукции.

2. Чистая рентабельность [8].

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

$$R(\text{ч})_{2014} = 82994 / 1881837 \times 100 \% = 4,4\%$$

$$R(\text{ч})_{2015} = 104825 / 1938154 \times 100 \% = 5,4\%$$

$$R(\text{ч})_{2016} = 160743 / 2954998 \times 100 \% = 6,4\%$$

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

Анализ финансового состояния, показал, что в период с 2014 по 2016 год, предприятие улучшило все свои показатели. Уменьшились запасы продукции, это означает, что товар реализуется на рынок. Реализацию товара подтверждает показатель рентабельности, который в 2016 году составил 6,4, по сравнению с 2015 годом, где показатель рентабельности равнялся 5,4. Также в 2016 году выросла выручка предприятия от продажи товаров, а также чистая прибыль.

### 2.3 Анализ коммерческой деятельности предприятия

Переход к рыночной экономике требует от предприятий повышения эффективности, конкурентоспособности на основе внедрения достижений научно-технического прогресса, эффективных форм хозяйствования и управления, активизации предприимчивости, инициативы. В условиях, когда предприятия получили самостоятельность в управлении и ведении хозяйства, право распоряжаться ресурсами и результатами труда, они несут всю полноту экономической ответственности за свои решения и действия. Их благосостояние и коммерческий успех полностью зависят от степени эффективности их

деятельности. Основной целью оценки эффективности деятельности торгового предприятия является разработка заключения о жизнеспособности предприятия и возможности его дальнейшего развития на основе всестороннего анализа, который необходимо проводить с помощью системы показателей, отражающих состояние и развитие объекта. В связи с этим вопросы построения системы показателей эффективности деятельности предприятия торговли приобретают особую значимость в современных условиях.

Предприятие ООО «Форпост» использует программу «Сократ» – это компьютерная программа рассчитывающая количество товара для каждой поставки с опорой на остаток на складе и стоки по каждому товару [33]. Однако программа не учитывает возможные всплески или спады продаж связанные, к примеру, с какими-то маркетинговыми акциями, ротацией товара или другими обстоятельствами. Далее проанализируем актуальность продуктов компании ООО «Форпост» в зависимости от роста рынка данной продукции и занимаемой им доли. Для этого построим Матрицу БКГ, рисунок 2.11.

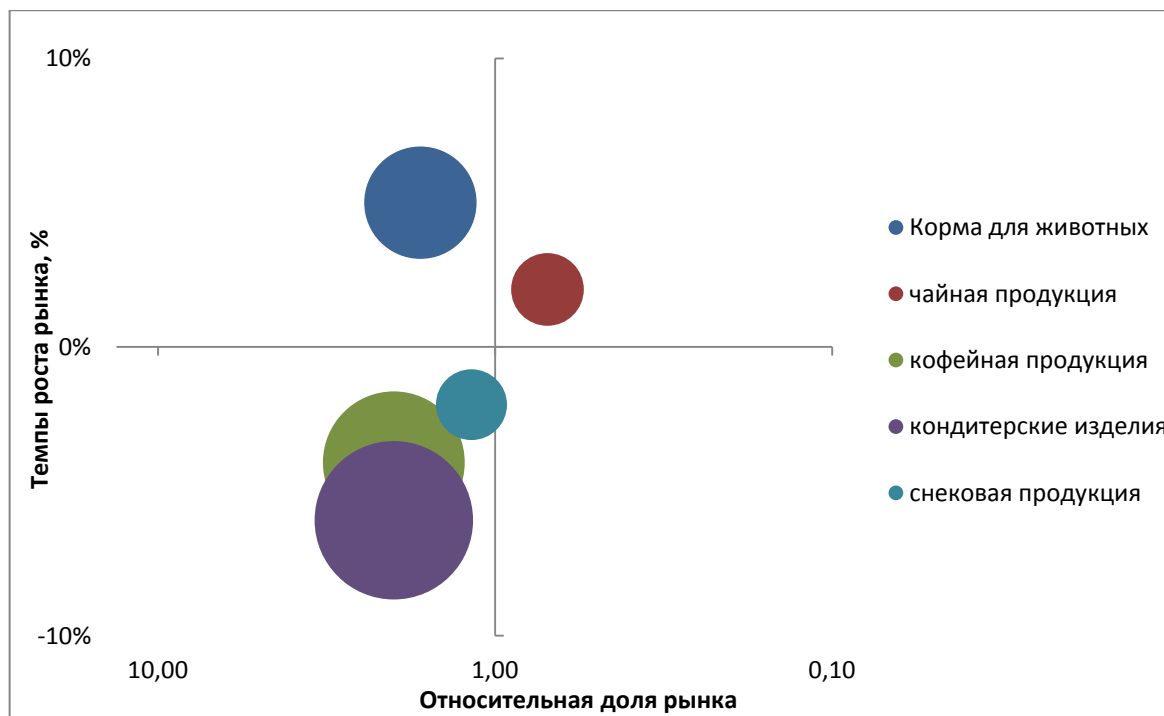


Рисунок 2.11– Матрица БКГ для продукции компании ООО «Форпост»



Категории товаров, исходя из матрицы, указаны в таблице 2.17.

Таблица 2.17– Категории товаров ООО «Форпост»

Категория	Описание
Звезды (левый верхний сектор)	попала продукция фирмы Марс, корма для животных. Эти товары являются перспективными, пользуются высоким спросом и практически не имеют конкурентов на данном сегменте рынка;
Дойные коровы ( левый нижний сектор)	попали кондитерские изделия, снековая продукция, а также чай и кофейная продукция. Данные товары являются источником стабильных доходов компании, особенно это касается кофейной продукции, так как фирма имеет в своём ассортименте практически все бренды кофе.
Трудный ребенок (правый верхний сектор)	В категорию товаров «Трудный ребёнок» (правый верхний сектор) попала чайная продукция марки «Ормитрэд». Эти товары требуют значительных затрат для увеличения доли рынка, однако не рекомендуется направлять на их развитие слишком большую долю средств
Собаки (правый нижний сектор)	не попал ни один бренд, реализуемый ООО «Форпост». Это очень хороший показатель, так как товары этой категории не приносят высоких доходов и не имеют текущих перспектив.

Так же, мы можем сделать вывод, что компания ООО «Форпост» находится на этапе зрелости, поскольку большую часть продукции можно отнести к категории «Дойные коровы».

Анализируя, коммерческую деятельность ООО «Форпост», подробнее рассмотрим товарооборот предприятия. Так как «Форпост» – предприятие основной деятельностью, которого является торговля. Анализ товарооборота предприятия необходим, для качественной оценки коммерческой деятельности. Анализ объема и динамики товарооборота торгового предприятия основывается на данных бухгалтерской, статистической и оперативной отчетности.

Товарооборот – важнейший оценочный показатель торгового предприятия. Анализ товарооборота, в первую очередь показывает объем продаж предприятия. Объем продажи товаров характеризует конкурентные позиции предприятия на

рынке, долю в общем объеме продаж, а также степень устойчивости предприятия на рынке. Анализ товара оборота, таблица 2.18.

Таблица 2.18 – Динамика оптового товарооборота склада «Форпост» за 2014–2016 гг.

Оптовый товарооборот	Год			Изменение (+;-)		Темп изменения, %	
	2014 тыс.руб.	2015 тыс.руб.	2016 тыс.руб.	2015 г. к 2014г.	2016г. к 2015 г.	2015 г. к 2014г.	2016г. к 2015г.
1 квартал	6840	7408	7368	568	-40	108,30	99,46
2 квартал	10292	10524	10520	232	-4	102,25	99,96
3 квартал	10642	11120	11210	478	90	104,49	100,81
4 квартал	12770	13994	14020	1224	26	109,58	100,19
Итого за год	40544	43046	43118	2502	72	106,17	100,17

Данные таблицы 2.18 показывают наличие положительной динамики оптового оборота ООО «Форпост». Видим, что в 2016 году рост товарооборота вырос на 2574 тысячи рублей. В 4 квартале 2016 года товарооборот составляет 14020 тысяч рублей, что показывает существенный рост суммы в сравнении с предыдущими годами. В 2015 году оптовый товарооборот склада «Форпост» возрос на 2502тыс.руб., что составляет 6,17%, а в 2016 году – на 0,17%. Самым большим товарооборотом отличается 4 квартал каждого года в исследуемом периоде. Самый высокий темп товарооборота наблюдается в четвертом квартале 2016 года.

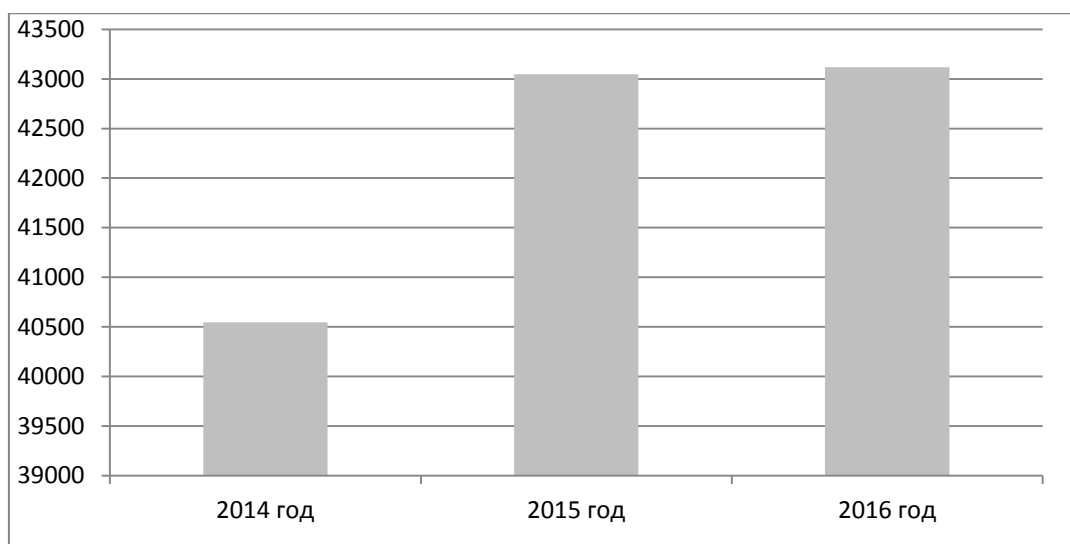


Рисунок 2.12 – Рост товарооборота в период с 2014–2016 гг.,руб.

В таблице 2.19 представлена информация о выполнении плана по оптовому товарообороту ООО «Форпост» в 2016 году.

Таблица 2.19 – Информация о выполнении плана по оптовому товарообороту, руб.

Показатели	Фактически за прошлый 2015 год	Отчетный 2016 год			Отклонение		Отчетный год в % к прошлому году
		План	Факт	% выполнения	От плана	От прошл. года	
1.Оптовый товарооборот с участием в расчетах:							
в действующих ценах	43046	43500	43118	99,12	-382	72	100,17
в сопоставимых ценах	43046	-	39198	-	-	620	110,01

Анализ таблицы 2.19 показывает:

1. План оптового товарооборота ООО «Форпост» невыполнен на 382 тыс. руб. Но в сравнении с прошлым годом его объем возрос на 72 тыс. руб., что составляет 0,17%. Рост оптового товарооборота непосредственно произошел за счет увеличения объема продаж, также большое влияние оказало повышение оптовых продажных цен.

2. Индекс продажных цен по оптовому товарообороту в отчетном году к прошлому составил 1,10 раз. Фактический его объем за отчетный год в сопоставимой продажной цене составил 39198 тыс. руб. Таким образом, повышение продажных цен на товары привело приросту оптового товарооборота на 3920 тыс. руб. (43118 - 39198), что составляет 9% к фактическому его объему за прошлый год. Повышение цен на товары положительно повлияло на рост товарооборота.

Анализ выполнения плана и динамики оптового товарооборота проводят отдельно по каждому кварталу, так и сопоставляют суммы товарооборота в целом за год. Благодаря этому устанавливается ритмичность развития реализации товаров и коэффициент удовлетворения спроса покупателей.

Для определения равномерности и ритмичности развития товарооборота необходимо изучить выполнение плана и его динамику по кварталам. Для этого составим аналитическую таблицу развития оптового товарооборота.

В таблице 2.20 представлена ритмичность развития оптового товарооборота ООО «Форпост» в 2016 году в действующих ценах, тыс. руб.

Таблица 2.20 – Ритмичность развития оптового товарооборота ООО «Форпост» в 2016 году в действующих ценах, тыс. руб.

Кварталы	Фактически за прошлый год	Отчетный год			Отклонение		в % к прошлому году
		План	Фактически	%	от плана	от прошлого года	
1 квартал	7408	7450	7368	98,90	-82	-40	99,46
2 квартал	10524	10600	10520	99,25	-80	-4	99,96
3 квартал	11120	11300	11210	99,20	-90	90	100,81
4 квартал	13994	14150	14020	99,08	-130	26	100,19
Всего за год	43046	43500	43118	99,12	-382	72	100,17

Таким образом: торговое предприятие план оптового товарооборота не выполнило по всем кварталам. Отсюда коэффициент ритмичности равен 1. Невыполнение в полной мере плана товарооборота, может говорить о том, что

предприятие имеет достаточно узкую клиентскую базу. Для того чтобы увеличить показатель товарооборота, ООО «Форпост» необходимо приобрести новых клиентов. Сезонные колебания товарооборота рассмотрены в таблице 2.21.

Таблица 2.21 – Сезонные колебания оптового товарооборота ООО «Форпост» за 2015-2016 гг.

Кварталы	Сумма сезонных колебаний	Индексы сезонности	
		Первоначальный индекс сезонности	Уточненный индекс сезонности
I	204,67%	68,22%	70,68%
II	296,92%	98,97%	102,54%
III	312,32%	104,11%	107,85%
IV	386,09%	128,70%	133,33%
Сумма	–	400,00%	414,40%

Таким образом: индекс сезонности показывает, насколько процентов отклоняется товарооборот данного квартала от среднеквартальной величины в ту или иную сторону под влиянием факторов сезонного характера. Необходимо обновить ассортимент продукции таким образом, чтобы сезонность не влияла на продажи. Сделать акцент на товары повседневного спроса, которые не связанные с сезоном. Таким образом, предприятие будет стабильно работать на протяжении всего года.

Анализ закупочной деятельности ООО «Форпост», рисунок 2.13.

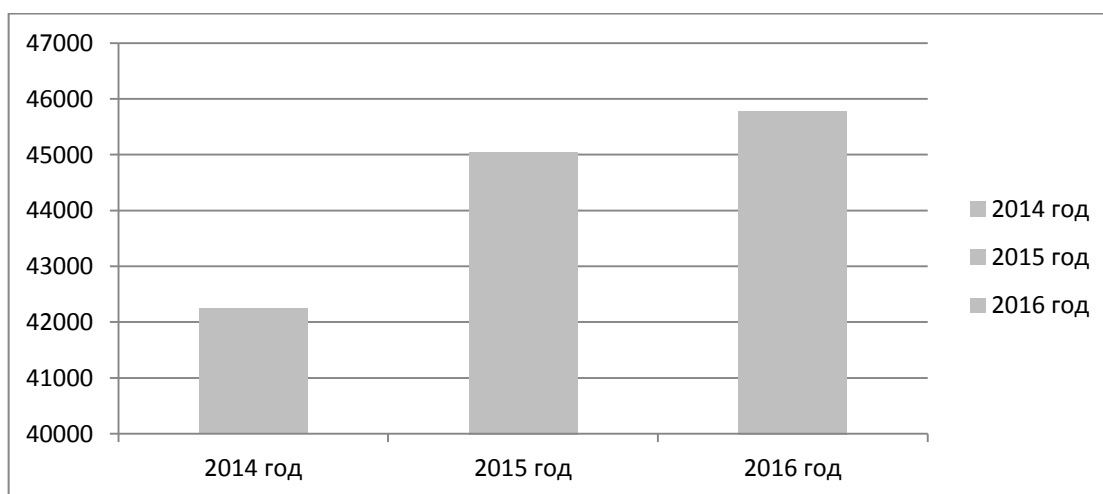


Рисунок 2.13– Динамика общего объема закупок ООО «Форпост», руб.

Анализируя, данные рисунка 2.13: объем закупок ООО «Форпост» в 2015 году увеличился на 2810 тыс. руб. или на 6,65%, а в 2016 году – на 730 тыс. руб. или на 1,62%.

Рост оптового товарооборота в динамике произошел за счет увеличения объема продаж, большое влияние оказало также повышение оптовых продажных цен.

Вывод по разделу 2.

ООО «Форпост» – динамично развивающаяся дистрибьюторская компания. Активно предоставляет рознице свою продукцию: кофе, чайную продукцию, печенье, шоколад, жевательную резинку, корма для животных. Компания обладает всеми необходимыми ресурсами для успешного и эффективного осуществления своей деятельности.

В первую очередь, мы рассмотрели организационную структуру предприятия. Организационная структура предприятия ООО «Форпост» является открытой: организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой организации.

Далее провели анализ конкурентов ООО «Форпост», выяснили, что компания устойчива на рынке дистрибьюторов.

Во-вторых, провели анализ имущественного состояния. Выяснили – к 2015 году оборотные активы возросли на 488858 рублей, а к 2016 году увеличились на 144559 рублей в сравнении с 2015 годом.

Анализ финансового состояния показал: с 2014 по 2016 год чистая прибыль предприятия увеличилась на 77749 рублей. Также в 2016 году заметно увеличился показатель прибыли от продаж. В 2014 году прибыль составляла – 93015 рублей, а в 2016 – 142478, что на 49463 рубля больше предыдущего показателя.

Анализ коммерческой деятельности показал, что продукция ООО «Форпост» пользуется спросом на рынке. Увеличивается товарооборот

предприятия в 2015 году оптовый товарооборот склада «Форпост» возрос на 6,17%, а в 2016 году – на 0,17%. Рост оптового товарооборота в динамике произошел за счет увеличения объема продаж, большое влияние оказало также повышение оптовых продажных цен.

1. У предприятия есть конкуренты, которые превосходят его по числу клиентов. Следовательно для того чтобы улучшить деятельность предприятия, необходимо расширить и усовершенствовать клиентскую базу ООО «Форпост». Увеличение клиентской базы также повлияет на показатель товарооборота предприятия. Тогда ООО «Форпост» сможет увеличить товарооборот не повышением цены, а повышением количества продажи товара.

2. Необходимо увеличить количество продаваемого товара, но прежде необходимо создать место для его хранения. Именно место, в которое сможет без ограничения попасть любой клиент. Данные проблемы, возможно, устранить, если открыть новое структурное подразделение.

3. Также чтобы компания стабильно держалась на рынке необходимо расширить ассортимент предлагаемой продукции, для того что не быть зависимыми от иностранного поставщика, а развивать и отечественные бренды товаров.

Анализ деятельности внутренней и внешней среды предприятия помог выявить те проблемы, которые в первую очередь отражаются на деятельности ООО «Форпост». Основная проблемная зона предприятия – малый объем русской продукции, небольшая клиентская база. Проанализировав партнеров компании, выяснили, что «Форпост» ведет работу с заграничными брендами. В ассортименте продукции предприятия совсем не хватает российской продукции, к тому же работа только с иностранными поставщиками может негативно отразиться на деятельности предприятия в период санкций или экономических споров среди стран.

Анализируя коммерческую деятельность ООО «Форпост» стоит заметить, что показатель товарооборота предприятия вырос только за счет повышения цены, продаваемых товаров, а не их количества. Компания в большинстве

работает только с крупными розничными предприятиями, делая это с помощью товароведов. При этом обходит стороной мелких индивидуальных предпринимателей.

Анализируя весь второй раздел, необходимо заметить, что именно проблемы с ассортиментом и клиентской базой негативно влияют на всю деятельность ООО «Форпост». Таким образом, остановимся лишь на решении двух проблем:

1. Малый объем заключенных контрактов, который по данным сайта ООО «Форпост» снизился почти на 9 процентов.

2. Узкий ассортимент российской продукции.

В третьем разделе работы будет разработано мероприятие совершенствования коммерческой деятельности, благодаря которому, вышеперечисленные проблемы будут устранены.



### 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ФОРПОСТ»

#### 3.1 Основные направления совершенствования коммерческой деятельности

Проанализировав внутреннюю и внешнюю среду предприятия ООО «Форпост», выявили ключевые проблемы, которые препятствуют развитию деятельности компании.

На рисунке 3.1 рассмотрены основные проблемы, выявленные в ходе анализа.

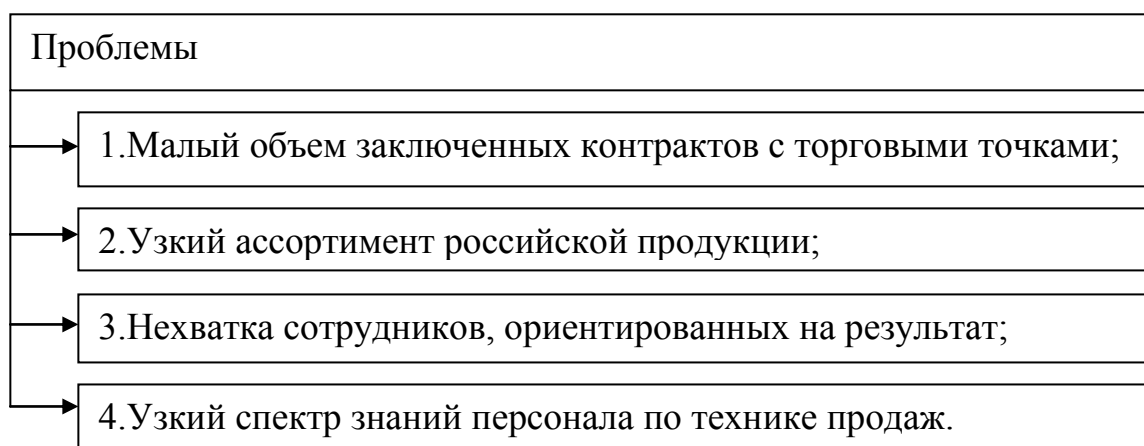


Рисунок 3.1– Основные проблемы деятельности ООО «Форпост»

Проанализируем каждую из проблем, обозначенных на рисунке 3.1.

1. Малый объем заключенных контрактов с торговыми точками. По данным официального сайта ООО «Форпост», за последний год объем заключенных контрактов значительно сократился, почти на 8,6 %. Данный факт обусловлен тем, что работа дистрибьютерской компании происходит с помощью торгового представителя. Торговый представитель выбирает, как правило, розничные сети, для поставки товара, ограничивая малых предпринимателей города и области.

Решение данной проблемы является важным для работы компании. Создание базы, доступной не только для работников, но и для клиентов, решит данную проблему. Как известно, компания обладает складом, на котором

храниться вся продукция, реконструировав часть склада под магазин, мы сможем решить проблему заключенных контрактов. Тогда работа торговых представителей будет минимальна и будет заключаться только в сотрудничестве с розничными крупными сетями. В то время как, малые предприниматели смогут расширить ассортимент продукции и стать, клиентом ООО «Форпост» не прилагая усилий. Предпринимателям Челябинска и области, достаточно будет приехать на склад компании, для того чтобы самостоятельно, либо с помощью консультации специалиста подобрать себе нужную продукцию по низким оптовым ценам. Такое решение не только поспособствует развитию деятельности ООО «Форпост» и увеличению клиентов, но и поспособствует в развитии малого и среднего предпринимательства в Челябинске и области.

2. Узкий ассортимент российской продукции. В каталоге продуктов компании представлены следующие марки товаров: продовольственная компания «Марс», компания «Орими-трейд», компания «Ахмад», кондитерская компания «Оркала», компания «Монделиз».

Проанализируем каждого поставщика, рассмотрев происхождение данных товаров. Компания «Марс» американская компания, которая производит корма для животных. «Орими-трейд» – крупнейший российский производитель чая и натурального обжаренного кофе. Марка «Ахмад» – старейшая британская марка чая. «Оркала» – крупнейшая норвежская промышленная компания. «Монделиз» – американская транснациональная компания, производитель продуктов питания. Итак, рассмотрев происхождение каждой марки товара, можно сделать некоторые выводы. Компания ООО «Форпост» сотрудничает лишь с одним российским брендом – «Орими-трейд». Безусловно, сотрудничество с иностранными марками это большой плюс компании. Однако, прогнозируя экономическую ситуацию в мире, можно говорить о санкциях, которые могут быть введены в сторону России. Для того чтобы экономическая ситуация не касалась предприятия, необходимо установить сотрудничество с российскими компаниями, которые производят продукцию. Заключив контракты с российскими марками, компания расширит

свой ассортимент, а также защитит себе от неожиданных экономических колебаний в сторону Российской Федерации.

3. Нехватка сотрудников ориентированных на результат. Во втором разделе данной работы мы проанализировали качественный состав персонала ООО «Форпост». Исходя из данных таблицы 2.3 – качественный состав персонала, наблюдаем: из 147 работников всего 24 человека является специалистами своей сферы. Как правило, работа специалиста вознаграждается исходя из заключенных контрактов и сделанных договоров. Поэтому мы можем предположить, что не все работники ориентированы на результат компании. Данную проблему можно решить с помощью стимулирования и вознаграждения работников. Сделать премии за выполнение сложных работ, которые нацелены на повышение результативности предприятия.

4. Узкий спектр знаний персонала по технике продаж. Данная проблема исходит из проблемы 3. Проанализировав таблицу 2.3 – качественный состав персонала, делаем вывод, что лишь 66 человек из 147 имеют высшее образование. Из 66 человек, имеющие высшее образование – это 45% от числа всего персонала. Данную проблему не сложно решить, для этого компании необходимо организовать курсы по технике продаж, различные семинары и тренинги.

С помощью анализа проблемных полей предприятия ООО «Форпост» выявили 4 актуальные проблемы. Данные проблемы затрудняют или могут в дальнейшем как – то отрицательно повлиять на деятельность и работу компании. Проблемы, исходят не только из внутренней среды предприятия, также на деятельность влияют и факторы внешней среды, экономической ситуации в стране и даже в мире. Несмотря на масштаб проблемы ее нужно во время утилизировать, для того чтобы развиваться дальше, с новыми технологиями. Развивать персонал, обучать проводить тренинги. Приобретать новых клиентов, даже малых предпринимателей, ведь для предприятия ООО «Форпост» принцип клиентоориентированности является одной из главных целей.

Подводя итог, рассмотрим таблицу 3.1 – Рейтинг проблем предприятия и их решения.

Таблица 3.1 – Рейтинг проблем предприятия и их решения

Проблема	Решение
1. Малый объем заключенных контрактов	Решение данной проблемы является важным для работы компании. Создание базы, доступной не только для работников, но и для клиентов, решит данную проблему. Как известно, компания обладает складом, на котором храниться вся продукция, реконструировав часть склада под магазин, мы сможем решить проблему заключенных контрактов.
2. Узкий ассортимент российской продукции	Необходимо установить сотрудничество с российскими компаниями, которые производят продукцию. Заключив контракты с российскими марками, компания расширит свой ассортимент, а также защитит себе от неожиданных экономических колебаний
3. Нехватка сотрудников, ориентированных на результат	Данную проблему можно решить с помощью стимулирования и вознаграждения работников. Сделать премии за выполнение сложных работ, которые нацелены на повышение результативности предприятия.
4. Узкий спектр знаний персонала по технике продаж	Данную проблему не сложно решить, для этого компании необходимо организовать курсы по технике продаж, различные семинары и тренинги.

В данной работе будет рассмотрено одно направление совершенствование коммерческой деятельности – создание магазина – склада, с целью повышения количества продаж и приобретения новых клиентов. Данное направление получило большее количество баллов в формировании проблемных проблем и рейтинге решения проблем. Открытие магазина – склада, безусловно, самое верное решение, так как внедрение данного направления помогает решить сразу несколько проблем предприятия.

Магазин-склад, будет располагаться в складском помещении, принадлежащем организации ООО Логистик-центр «Радонежский». Логистик-центр включает в себя два складских помещения. Данный склад оснащен всеми техническими средствами, а также программным обеспечением. Соответствует требованиям, предъявленным к складам класса «А». Преимущества данного склада рассмотрены в рисунке 3.2.

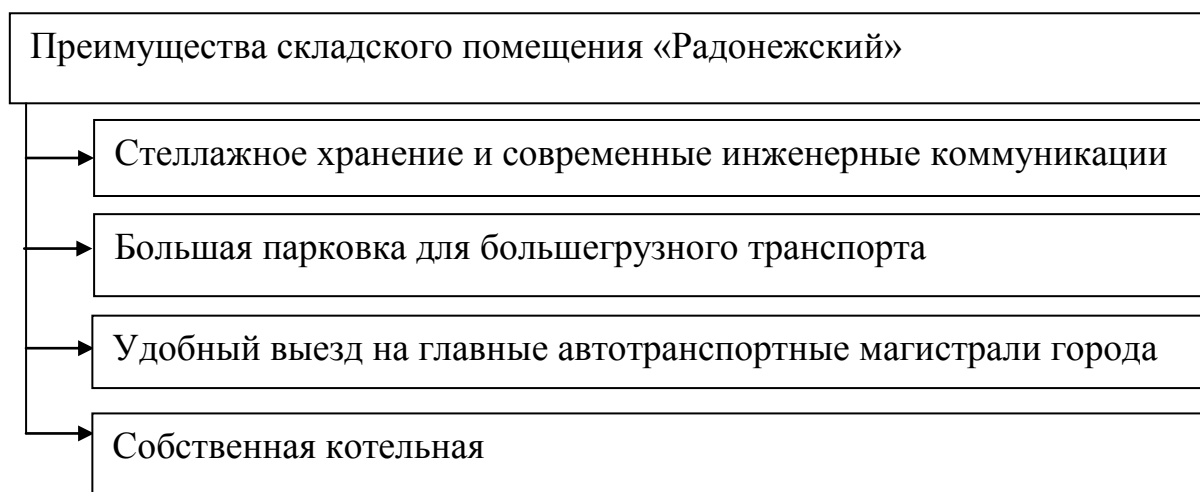


Рисунок 3.2 – Преимущества складского комплекса ООО «Логистик-центр «Радонежский»

Таким образом, рассмотрев преимущества складского комплекса «Радонежский», можно сделать вывод, что открытие на базе центра магазина будет правильным решением.

### 3.2 Создание нового структурного подразделения: магазин-склад «Bon Appetit».

Для компании «Форпост» открытие своего структурного подразделения – уникальная возможность приобрести новых клиентов, расширить ассортимент товара и главное получить дополнительную коммерческую выгоду.

В магазине представлены следующие группы товаров:

1. Бакалея.
2. Кондитерские изделия.
3. Безалкогольные напитки.
4. Слабоалкогольная продукция.
5. Бытовая химия.
6. Корма для домашних животных.

Предприятие сотрудничает с известными марками товаров. Основными партнерами ООО «Форпост» являются:

– продовольственная компания «Марс» (корма для животных);

- компания «Орими-Трейд» (чайная продукция, кофе);
- компания «Ахмад» (чайная продукция);
- кондитерская компания «Оркла»;
- компания «Монделиз» (печенье, шоколад, жевательная резинка).

Цель: торговые марки должны быть представлены таким образом, чтобы покупатель мог воздержаться от их приобретения только в силу осознанного решения.

Миссия: удовлетворить потребности покупателя в каждой торговой точке, на каждой полке, при любой возможности покупки. 100% дистрибуция. Абсолютная доступность продукта.

Магазин-склад «Bon Appetit» – возможность приобрести товары не только юридическим, но и физическим лицам. Товары представлены по оптовым ценам, без наценки посредников. Продукцию можно купить как большими розничными партиями, так и маленькими. Уникальный шанс для представителей малого бизнеса приобрести качественный товар по низкой цене.

Предполагаемые результаты проекта: благодаря созданию магазина-склада предприятие «Форпост» приобретает новых клиентов, а также расширяет ассортимент продукции.

Горизонт расчета проекта 1 год.

Источники и условия финансирования проекта: собственные средства предприятия ООО «Форпост».

Интегральные показатели эффективности проекта:

- NPV положительный и указывает на превышение продисконтированных денежных притоков над продисконтированными инвестициями на 8 506 559 руб;

- PI больше единицы характеризует получение 3,5 руб. дисконтированного дохода;

- срок окупаемости составляет 7 месяцев.

Определение потребности в финансировании проекта на каждом из этапов проект:

- первоначальные (единовременные) затраты;
- предварительные операционные затраты подготовительного периода.

Потребность в финансировании представлена в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Потребность в финансировании

Наименование	Статья затрат	Стоимость,руб.	Поставщик
Единовременные затраты проекта			
Ремонт	Побелка стен	60000	«Империя отделки»
	Отделка потолка	40000	
	Отделка пола	40000	
	Освещение	100000	
	Интерьер	200000	
	Окна и двери	150000	«СтройТоргЧел»
Закупка торгового оборудования.	Полки и стеллажи	200.000	«Torg.96.ru»
	Холодильные камеры	300000	ООО «Хладон Урал»
	Витрины и прилавки	200000	«Torg.96.ru»
	Кассовые аппараты	120000	ООО «Торгоград»
	Весы	90000	
	Тележки для товара	100000	
Доставка оборудования		60000	ООО «ГАРАНТАВТОГРУЗ»
Установка оборудования		170000	«СтройТоргЧел»
Закупка погрузчиков		300000	«СпецТехСтрой»
Доставка погрузчиков		40000	
Обучение персонала	Курсы по обучению	50000	Курсы дистанционного обучения
ИТОГО		2220000	

Анализируя таблицу 3.2 рассмотрели единовременные затраты на проект. Единовременные затраты на проект составляют 2 220 000 рублей.

К единовременным затратам относятся затраты на следующие виды работ и приобретения: приобретение, доставку, монтаж (демонтаж), наладку и освоение новой техники; строительство или реконструкцию зданий и сооружений, на необходимые производственные площади и другие элементы основных фондов, пополнение оборотных средств, создание социальной инфраструктуры и другие работы, связанные с выполнением мероприятия.

Рассмотрим подробнее работу торгово-технологического процесса магазина.

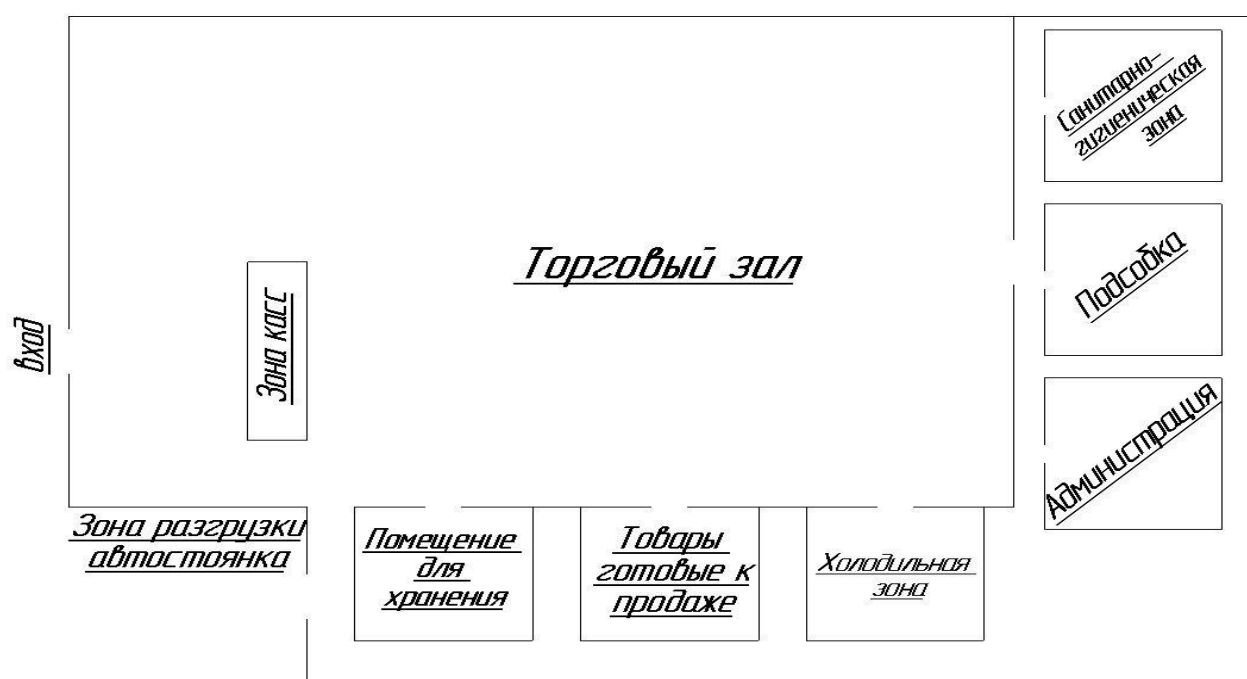


Рисунок 3.3 – Планировка торговых помещений

На рисунке 3.3 показана взаимосвязь помещений магазина. Все помещения магазина расположены с учетом обеспечения рациональной взаимосвязи между ними. Торговые помещения связаны с помещениями для приемки, хранения и подготовки товаров к продаже, чтобы обеспечить оперативное пополнение товарных запасов в торговом зале, используя короткие пути. Торговый зал связан с помещениями для приемки товаров, это особенно важно при поступлении в



магазин товаров в таре – оборудовании. Помещения для хранения товаров непроходные, с максимально приближенными к ним помещениями для приемки и подготовки товаров к продаже. Помещения для хранения тары, обменного фонда контейнеров, упаковочных материалов и инвентаря располагаются у приемной рампы.

В магазине имеются подсобные помещения, помещения для хранения товаров и торгового инвентаря, небольшой склад для продуктов. Общая площадь магазина-склада составляет 540 квадратных метров, из них 380 – торговая площадь. Рассчитаем коэффициент соотношения торговой площади к общей площади магазина:

$$K = 380 : 540 = 0,704$$

Торговая площадь магазина составляет 70,4 % общей площади, а неторговая площадь 29,6 %. Здание фуршета используется эффективно, так соотношение (70:30) является наиболее приемлемым.

Показатель рациональности расстановки оборудования 44 % торговой площади, занято установленным торговым оборудованием, а 56 % – проходы для покупателей и продавцов.

Для того чтобы полноценно проводить операции купли – продажи товаров необходимо составить план закупок товара, исходя из товарных категорий, которые были представлены в магазине.

План закупок товара, представлен в таблице 3.3. Данный план представляет собой количество закупаемого товара в денежном эквиваленте. Рассчитан план закупок на полгода, таблица 3.3.

Таблица 3.3 – План закупок товара, руб.

Период (месяц)	1	2	3	4	5	6
Расходы, итого	171000	418369	582130	636000	704000	924400
Бакалея	33000	72200	87900	94600	100000	130200
Кондитерские изделия	30000	63000	89530	99000	110000	160000

### Окончание таблицы 3.3

Период (месяц)	1	2	3	4	5	6
Безалкогольные напитки	21000	45900	77100	81300	90000	100400
Слабоалкогольная продукция	51000	130690	190100	200300	219000	322400
Бытовая химия	27000	80679	86700	90100	105000	120800
Корма для домашних животных	9000	25900	50800	70700	80000	90600

Таблица 3.4 – План продаж с учетом среднерыночной цены, руб.

Период (месяц)	1	2	3	4	5	6
Расходы, итого	222300	543879	756749	826800	915200	1001720
Бакалея	42900	93860	114270	122980	130000	169260
Кондитерские изделия	39000	81900	116389	128700	143000	208000
Безалкогольные напитки	27300	59670	100230	105690	117000	130520
Слабоалкогольная продукция	66300	169897	247130	260390	284700	419120
Бытовая химия	35100	104882	112710	117130	136500	157040

В таблице 3.4 представлен план продажи с учетом среднерыночной цены. Цены на товар в магазине устанавливаются посредством метода структурной аналогии. Данный метод заключается в том, что при установлении цены товара определяют структурную формулу цены по аналогу данного товара. В таблице 3.4 представлены цены, исходя из товарных категорий, по которым товар будет продан.

В магазине «Bon Appetit» будут представлены марки тех товаров, с которыми сотрудничает ООО «Форпост». В дальнейшем, ассортимент можно расширить, добавив российской продукции. Преимущество магазина в том, что каждый может приобрести тот товар, который желает, не сотрудничая с торговыми представителями.

Таким образом, магазин-склад это торговое помещение, которое располагается на базе основного склада предприятия ООО «Форпост». Цель магазина – расширение ассортимента компании, привлечение новых клиентов. Результатом деятельности магазина будет не только увеличение количества клиентов, но и вследствие этого увеличение доли прибыли всей компании ООО «Форпост».

### 3.3 Экономическая эффективность создания нового структурного подразделения

Создание нового структурного подразделения дает возможность предприятию не только расширить ассортимент продукции, обеспечить заключение новых контрактов и найти новых клиентов. Главная цель – улучшение финансового состояния ООО «Форпост». Обеспечения роста выручки, прибыли от продаж.

Для того чтобы определить какие результаты принесет компании реализация проекта необходимо составить финансовый план.

Цель финансового плана – дать полное описание финансовых результатов.

Финансовое планирование – определение потребности в финансировании на каждом из этапов проекта.

Отчет о финансовом результате данного проекта представлен в таблице 3.5

Таблица 3.5 – Финансовый результат проекта, руб.

Статья	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Выручка	1 522 928	1 843 720	3 430 086	6 433 060
Себестоимость	1 180 499	1 964 400	3 407 720	4 956 200
Валовая прибыль	351 429	779 320	1 022 366	1 486 860
Управленческие расходы	120 000	120 000	120 000	120 000
Прибыль от продаж	231 429	659 320	972 366	1 366 860
Прибыль до налогообложения	231 429	659 320	972 366	1 366 860
Текущий налог	46 285	131 864	194 473	289 372
Чистая прибыль	185 144	527 456	777 893	1 077 488

Анализируя таблицу финансового результата проекта, можно сделать вывод о росте чистой прибыли магазина. Несмотря на управленческие расходы и уплату налога на прибыль, чистая прибыль магазина всегда положительна.

Итого чистая прибыль за год составляет 2567681 рубль, что перекрывает затраты на создание проекта 2391000 рубль. Исходя из этих данных, делаем вывод, что за год работы, проект полностью окупит себя и выйдет в плюс.

Формирование отчета о движении денежных средств, таблица 3.6.

Таблица 3.6 – Виды потоков денежных средств

Поток	Элементы	Значения, в руб.
Операционный	Приток	132 229 794
	Отток	11 508 819
Инвестиционный	Приток	2 220 000
	Отток	2 220 000

Отчет о движении денежных средств рассмотрен в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Отчет о движении денежных средств, руб.

	Подготовительный период	Этап реализации (квартал)			
		1	2	3	4
Сальдо начальное	0	0	1828072	5219248	10477227
Операционный поток					
Выручка	0	1522928	2743720	4430086	6443060
Себестоимость	0	1171499	1964400	3407720	4956200
Налоги	0	46285	131864	194473	1108372
Итого	0	305144	647456	827893	378488
Инвестиционный поток					
Приращение чистого оборотного капитала	171000				
Поступление от реализации активов		1522928	2743720	4430086	6443060

Окончание таблицы 3.7

	Подготовительный период	Этап реализации (квартал)			
		1	2	3	4
<b>Инвестиционный поток</b>					
Затраты на приобретение	2220000				
Другие затраты					
Итого	2391000	1522928	2743720	4430086	6443060
Итого сальдо	2391000	1828072	3391176	5257979	6821548
<b>Финансовый поток</b>					
Поступление ден. средств	2391000				
Выплата %					
Выплата долга					
Итого	2391000				
Сальдо на конец	0	1828072	5219248	10477227	17298775

Из таблицы 3.7 можно сделать вывод, о том, что проект полностью окупится в 3 квартале, то есть за полгода своей работы.

Для обоснования целесообразности внедрения проекта в реализацию ставится задача расчета интегральных показателей экономической эффективности. 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, таблица 3.8.

Ставка дисконтирования (ставка сравнения, норма дохода) — это стоимость привлеченного капитала, т.е. ставка ожидаемого дохода, при котором владелец капитала согласен инвестировать. Доходность депозитов или других ценных бумаг, инфляция и другие подобные финансовые показатели являются только косвенными данными, на основе которых можно принимать решение о приемлемом для инвестора доходе на вложенный капитал.

Таблица 3.8 – Расчет ставки дисконтирования

Источник финансирования	Метод расчета	Расчет
Собственные средства	CAPM (Capital Asset Pricing Model) – метод оценки стоимости капитальных активов	$r = R_f + \beta i (R_m - R_f)$ ; $r = 0,4 + 2,8 \times (5 - 0,4) = 14,7 \%$

Ставка дисконтирования равна 14,7 %

## 2. Расчет интегральных показателей экономической эффективности проекта.

Показатель чистой приведенной стоимости отражает дисконтированную стоимость сальдо между притоками и оттоками средств по проекту и рассчитывается по формуле 6:

$$NPV = -I_0 \sum_{t=0}^n \frac{S_t}{(1+r)^t}, \quad (7)$$

где  $I_0$  – первоначальные инвестиции;

$S_t$  – сальдо денежных потоков от операционной деятельности в периоде  $t$ ;

$r$  – ставка дисконтирования;

$n$  – период, в течении которого проект будет существовать.

Необходимо подставить в данную формулу значения:

$$NPV = -2\,391\,000 + \frac{1828072}{(1 + 0,147)^2} + \frac{5219248}{(1 + 0,147)^3} + \frac{10477227}{(1 + 0,147)^4} = 8506559$$

Итого  $NPV = 8\,506\,559$  рублей.

Индекс доходности отражает отдачу от проекта на единицу вложенных средств и рассчитывается по формуле 7:

$$PI = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{S_t}{(1+r)^t}}{I_0} \quad (8)$$

Значения необходимо подставить в формулу:

$$PI = \frac{8\,506\,559}{2\,391\,000} = 3,5$$

Индекс доходности инвестиций характеризует удельную отдачу вложенных средств. Очевидно, что если индекс доходности больше единицы, то проект следует принимать.

Простой срок окупаемости (Payback Period – PP) – период, за который притоки от проекта покроют инвестиции, рассчитывается по формуле 8:

$$PP=I_0/\overline{NP} \quad (9)$$

Необходимо использовать данные значения в формуле:

$$PP=2\,391\,000/3\,699\,304 = 0,6$$

Исходя из расчетов, представим в таблице 3.9, интегральные показатели проекта.

Таблица 3.9 – Интегральные показатели экономической эффективности проекта, при  $r = 14,7\%$

Наименование показателя	Величина	Критерий
Чистый приведенный доход (NPV), в тыс. руб.	6 506 559	>0
Индекс доходности (PI)	3,5	>1
Срок окупаемости (PP), в годах	0,6	-

Вывод:

– NPV положительный и указывает на превышение продисконтированных денежных притоков над продисконтированными инвестициями на 8 506 559 руб;

– PI больше единицы характеризует получение 3,5 руб. дисконтированного дохода;

– срок окупаемости составляет 7,3 месяца.

Анализ чувствительности — заключается в оценке влияния изменения исходных параметров проекта на его конечные характеристики, в качестве которых, обычно, используется внутренняя норма прибыли или NPV. Техника проведения анализа чувствительности состоит в изменении выбранных параметров в определенных пределах, при условии, что остальные параметры остаются неизменными. Чем больше диапазон вариации параметров, при котором NPV или норма прибыли остается положительной величиной, тем устойчивее проект. Анализ чувствительности проекта позволяет оценить, как изменяются

результатирующие показатели реализации проекта при различных значениях заданных переменных, необходимых для расчета. Этот вид анализа позволяет определить наиболее критические переменные, которые в наибольшей степени могут повлиять на осуществимость и эффективность проекта, рисунок 3.4.

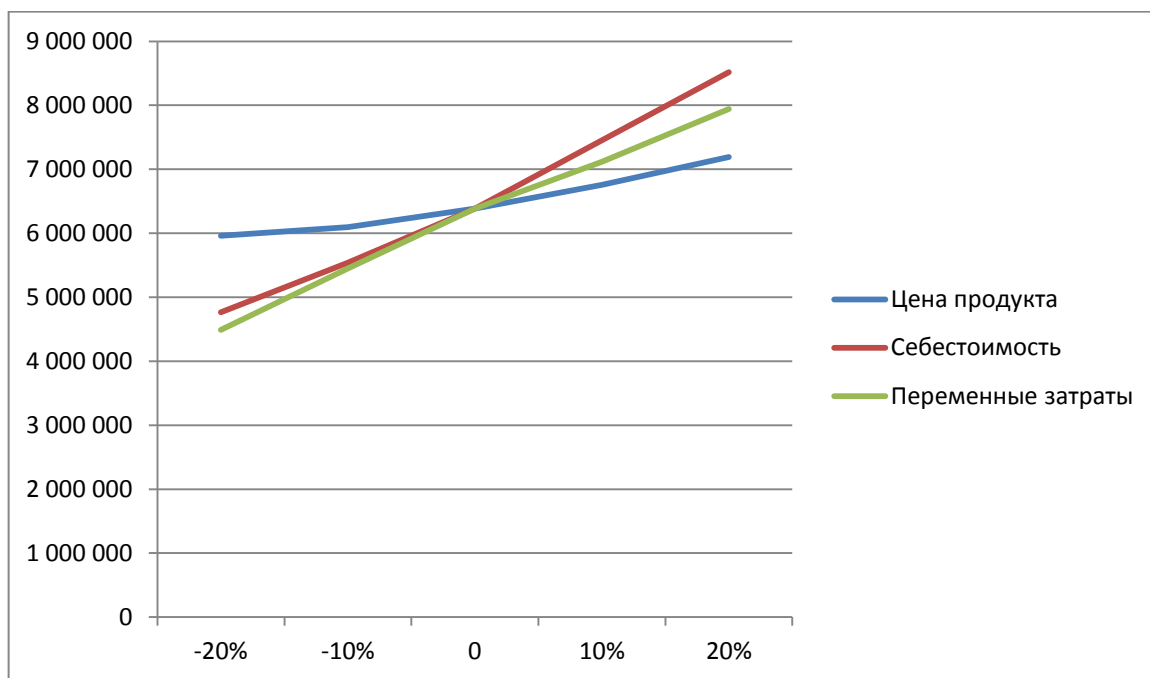


Рисунок 3.4 – График анализа чувствительности проекта, руб.

Чистый приведенный доход более чувствителен к изменению себестоимости продукции.

Оценка риска – это совокупность аналитических мероприятий, позволяющих спрогнозировать возможность получения дополнительного предпринимательского дохода или определенной величины ущерба от возникшей рискованной ситуации и несвоевременного принятия мер по предотвращению риска.

Степень риска – это вероятность наступления случая потерь, а также размер возможного ущерба от него. Риск может быть:

- допустимым – имеется угроза полной потери прибыли от реализации планируемого проекта;
- критическим – возможны непоступление не только прибыли, но и выручки и покрытие убытков за счет средств предпринимателя;



– катастрофическим – возможны потеря капитала, имущества и банкротство предпринимателя.

Таким образом: высокая вероятность наступления экономических и коммерческих рисков на предприятии. Предотвратить эти риски практически невозможно, потому что вероятность наступления события не зависит он магазина. Экономические и коммерческие риски, в первую очередь деятельность государства.

Чтобы как-то снизить влияние этих рисков на магазин и его деятельность, нужно подписать контракты с новыми брендами продуктов. Для того чтобы предотвратить технологические риски, магазин должен иметь в своем бюджете запас, который в любой момент можно вложить на починку оборудования или приобретения новой техники. Рассмотрим прогнозные значения показателей, таблица 3.10.

Таблица 3.10 – Прогнозные значения показателей, руб.

Показатели	До создания магазина	После создания магазина
Валовая прибыль	323793	3963768
Прибыль от продаж	142478	3372453
Чистая прибыль	160743	2567681

Анализируя таблицу 3.10, рассмотрим увеличение показателей. Валовая прибыль увеличится на 3 639 975руб., прибыль от продаж возрастет на 3 229 975руб., чистая прибыль после создания магазина 2 567 681руб.

Вывод по разделу 3.

Магазин-склад «BON Appetit» – новое структурное подразделение предприятия ООО «Форпост». Магазин – ассортиментная политика, которого состоит в большинстве из продуктов питания. Продукты питание – это потребность людей вне зависимости от времени года и экономического положения страны. Именно поэтому было решено создать склад продуктов, в

виде магазина, в который может попасть любой желающий. Сильная сторона магазина – доступный ценовой сегмент. Магазин осуществляет оптовую торговлю. Главное отличие оптовой торговли от розничной заключается в том, каким образом товары, приобретенные у поставщика, используются покупателем. При оптовой торговле предполагается их дальнейшее задействование в бизнесе (например, осуществление их последующей перепродажи). При рознице купленный товар используется лично его приобретателем, членами его семьи и иными лицами, которым он может передать товар.

Предполагаемые результаты проекта: Благодаря созданию магазина-склада предприятие «Форпост» привлекает новых клиентов, а также расширяет ассортимент продукции. По итогу создания магазина-склада, компания «Форпост» совершенствует свою коммерческую деятельность. Главная цель коммерческой деятельности – получение прибыли.

В ходе рассмотрения бизнес-плана ООО «Форпост» было выявлено, что для реализации данного проекта требуется наличие финансовых средств в размере 2 391 000 рублей. Единовременные затраты – затраты на ремонт склада, оборудование и преобразование склада в магазин составят 2 220 000 рублей. Закупка продукции составляет 171 000 рублей.

Чистая прибыль проекта составила 2 567 681 рубль.

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

Открытие магазина-склада это хороший метод совершенствования коммерческой деятельности предприятия «Форпост».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Развитие коммерческой деятельности является сложной проблемой, для решения этой проблемы нами была поставлена цель, которая состоит в разработке направлений совершенствования коммерческой деятельности.

Для достижения данной цели были выполнены следующие задачи:

1. На основе теоретических знаний рассмотрена сущность, организация, задачи коммерческой деятельности.

2. Проанализировано состояние и организация коммерческой деятельности на примере предприятия ООО «Форпост».

3. Разработаны рекомендации по совершенствованию коммерческой деятельности ООО «Форпост».

Рассмотрели теоретические аспекты коммерческой деятельности. Коммерческая деятельность представляет собой обширную сферу оперативно – организационной деятельности торговых предприятий. Главной целью коммерческой деятельности является получение прибыли и удовлетворение потребностей потребителей. Коммерческая деятельность начинается с закупа товаров, с целью его последующей перепродажи. Для того чтобы предприятие успешно работало, необходимо проводить анализ коммерческой деятельности. В ходе данного анализа изучаются конечные результаты коммерческой деятельности, анализ помогает оценить эффективность деятельности предприятия. Анализ эффективности коммерческой деятельности позволит своевременно выявить «слабые места» и разработать мероприятия по совершенствованию деятельности формы и повышать ее эффективность.

Объектом выпускной квалификационной работы является предприятие ООО «Форпост».

Был произведен анализ финансовой деятельности ООО «Форпост», исходя из которого получили:

ООО «Форпост» – динамично развивающаяся дистрибьюторская компания. Активно предоставляет рознице свою продукцию: кофе, чайную продукцию,

печенье, шоколад, жевательную резинку, корма для животных. Компания обладает всеми необходимыми ресурсами для успешного и эффективного осуществления своей деятельности.

Рассмотрели организационную структуру предприятия. Организационная структура предприятия ООО «Форпост» является открытой: организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой организации.

Провели анализ конкурентов ООО «Форпост», выяснили, что компания устойчива на рынке дистрибьюторов.

Проанализировали имущественное состояние. Выяснили – к 2015 году оборотные активы возросли на 488858 рублей, а к 2016 году увеличились на 144559 рублей в сравнении с 2015 годом.

Анализ финансового состояния показал: с 2014 по 2016 год чистая прибыль предприятия увеличилась на 77749 рублей. Также в 2016 году заметно увеличился показатель прибыли от продаж. В 2014 году прибыль составляла – 93015 рублей, а в 2016 – 142478, что на 49463 рубля больше предыдущего показателя. Анализ коммерческой деятельности показал, что продукция ООО «Форпост» пользуется спросом на рынке. Увеличивается товарооборот предприятия в 2015 году оптовый товарооборот склада «Форпост» возрос на 6,17%, а в 2016 году – на 0,17%. Рост оптового товарооборота в динамике произошел за счет увеличения объема продаж, большое влияние оказало также повышение оптовых продажных цен.

Проанализировав внешнюю и внутреннюю среду предприятия ООО «Форпост», выявили проблемы, влияющие на деятельность предприятия. Таким образом, в результате проведенных исследований было выявлено 3 основных проблемы:

1. ООО «Форпост» уступает своим конкурентам, по числу клиентов.
2. Увеличивая клиентскую базу, возникла проблема с хранением и продажей товара.
3. Зависимость от иностранного поставщика.

Выделив проблемы в коммерческой деятельности предприятия, мы предложили

их решение. Решением данных проблем стало открытие магазина – склада. Магазин-склад «BON Appetit» – возможность приобрести товары не только юридическим, но и физическим лицам. Товары представлены по оптовым ценам, без наценки посредников. Продукцию можно купить как большими розничными партиями, так и маленькими. Уникальный шанс для представителей малого бизнеса приобрести качественный товар по низкой цене. Благодаря новому структурному подразделению ООО «Форпост» расширяет ассортимент продукции, добавляя продукцию российского происхождения, а также увеличиваем клиентскую базу.

В ходе рассмотрения бизнес-плана ООО «Форпост» было выявлено, что для реализации данного проекта требуется наличие финансовых средств в размере 2400000 рублей. Единовременные затраты – затраты на ремонт склада, оборудование и преобразование склада в магазин составят 2220000 рублей. Закупка продукции составляет 180000 рублей. Открытие нового структурного подразделения увеличивает показатели финансового состояния ООО «Форпост». Открыв магазин, предприятие увеличивает чистую прибыль на 2567681 рубль. Увеличение чистой прибыли открывает много новых возможностей, положительно влияющих на деятельность предприятия.

Рассматривая, бизнес-план проекта, и говоря о его эффективности, рассмотрим показатель прироста прибыли проекта над его затратами. Проанализировав затраты на открытие магазина, его проектирование и закупку продукции, сопоставили прибыль проекта. Прибыль проекта превысила затраты на реализацию магазина, это говорит о том, что проект имеет экономическую и финансовую эффективность.

Магазин-склад, возможность развития компания в новых сферах деятельности, возможность роста прибыли, роста продаж.

Открытие магазина-склада это хороший метод совершенствования коммерческой деятельности предприятия «Форпост».

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абрютин, М.С. Экономический анализ торговой деятельности: учебное пособие / М.С.Абрютин. – М.: Дело и сервис, 2012. – 515 с.
2. Абчук, В.А. Коммерция: учебник / В.А.Абчук. – СПб.: Изд. Михайлова, 2015. – 475 с.
3. Алексеева, А.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник / А. И. Алексеева. – М.: КноРус, 2013. – 687 с.
4. Баканов, М.И. Экономический анализ: учебник / М.И. Баканов, А.Д. Шеремет. – 5-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 352 с.
5. Белявский, И.К. Основы коммерции: учебно-практическое пособие / И.К.Белявский, Московский государственный университет. – М.: МЭСИ, 2014. – 129 с.
6. Вартанов, А.С. Экономическая диагностика деятельности предприятия: учебное пособие / А.С. Вартанов. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 326 с.
7. Виноградова, С.Н. Коммерческая деятельность: учебник / С.Н. Виноградова, О.В. Пигунова. – Минск: Изд-во «Вышэйшая школа», 2012. – 364 с.
8. Глушков, И.Е. Бухгалтерский учет на предприятиях различных форм собственности: учебное пособие / И.Е.Глушков. – Новосибирск: Экор-книга, 2014. – 943 с.
9. Голиков, Е.А. Оптовая торговля: учебно-практическое пособие / Е.А. Голиков. – Мн.: УП «ИВЦ Минфина», 2013. – 270 с.
10. Грибанова, И.В. Организация и технология торговли: учебник / И.В. Грибанова, Н.В. Смирнова. – 4-е изд. – Мн.: РИПО, 2016. – 203 с.
11. Даненбург, В. Основы оптовой торговли: практический курс: / В. Даненбург, В. Тейлор; пер. с англ. – М.: Сирин, 2013. – 250 с.
12. Дашков, Л. П. Коммерция и технология торговли: учебник / Л.П.Дашков, В.К. Памбухчиянц. – М.: Маркетинг, 2015. – 448 с.

13. Егоров, В.Ф. Организация торговли: учебник для вузов / В.Ф. Егоров — СПб.: Питер, 2012. – 352 с.
14. Зимин, Н.Е. Анализ и диагностика финансово–хозяйственной деятельности предприятий: учебник / Н. Е. Зимин, В. Н. Солопова. – М.: КолосС, 2014. – 382 с.
15. Иванов, Г.Г. Оптовая торговля: учебное пособие / Г.Г.Иванов, С.С.Шипилова, А.Ф.Никишин.– М.: изд-во «Форум», 2016. – 322 с.
16. Калинина, А.П. Комплексный экономический анализ предприятия: учебник / А. П. Калинина. – СПб: Лидер, 2013. – 569 с.
17. Климин, А.И. Стимулирование продаж: учебник / А.И. Климин.– М.: Новое знание, 2012. – 272 с.
18. Коршунов, В.В. Экономика организации: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / В.В. Коршунов. — 3-е изд.–М.: Изд-во Юрайт, 2013. – 33с.
19. Каплина, С.А. Организация коммерческой деятельности: учебное пособие для студентов средних специальных учебных заведений / С.А.Каплина.– Ростов–на–Дону: Изд-во «Феникс», 2012 . – 447 с.
20. Левкин, Г.Г.Коммерческая логистика: учебное пособие / Г.Г.Левкин.– М.: Изд-во Юрайт, 2017. — 375 с.
21. Макланов, Г.В. Коммерческая деятельность в оптовых предприятиях: учебник / Г.В.Макланов.– Новосибирск: СибУПК, 2012. – 46 с.
22. Маркарьян, Э.А. Экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / Э.А. Маркарьян. – М.: КноРус, 2014. – 550 с.
23. Никулина, Н.Н. Организация коммерческой деятельности предприятия: учебное пособие / Н.Н. Никулина, Л.Ф. Суходоева. М.: Юнити-Дана, 2012. – 320 с.
24. Официальный сайт ООО «Форпост» – <http://forpost.com.ru/>
25. Памбухчиянц, В.К. Коммерческая деятельность: учебник / В.К. Памбухчиянц. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко, 2007. – 412 с.

26. Панкратов, Ф.Г. Коммерческая деятельность: учебник/Ф.Г.Панкратов. – М.: Дашков и Ко, 2015. – 503 с.
27. Половцева, Ф.П. Коммерческая деятельность: учебник / Ф.П. Половцева. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 248 с.
28. Портникова, Н.Д. Изучение и прогнозирование покупательского спроса: учебное пособие / Н.Д. Портникова. – М.: Изд-во: Директ-Медиа, 2012. – 167 с.
29. Попов, Е.В. Продвижение товаров и услуг: учебное пособие / Е.В.Попов. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 256 с.
30. Рагулина, Ю.В. Международная торговля: учебник / Ю.В. Рагулина.– М.: Изд-во: Альфа-М, Инфра-М, 2017. — 370 с.
31. Савицкая, Г.В. Экономический анализ: учебное пособие / Г.В. Савицкая.– 14-е изд., перераб. и доп. – М.: инфра-м, 2017. — 649 с.
32. Синецкий, Б.И. Основы коммерческой деятельности: учебник / Б.И. Синецкий. – М: Юрист, 2014. – 659 с.
33. Стерлигова, А.Н. Управление запасами: учебник / А.Н. Стерлигова, Н.П. Ленец. – СПб.: Университет ГА., 2013.– 430 с.
34. Фомичев, В.И. Международная торговля: учебник / В.И. Фомичев.– 2-е изд., перераб. и доп. – М.: инфра-м, 2012.– 446 с.
35. Филлипова, И.А. Организация международной торговли: учебное пособие / И.А. Филлипова. – Ульяновск: УлГТУ , 2012.– 140 с.
36. Хасбулатова, Р.И. Международная торговая политика: учебник / Р.И.Хасбулатова. М.: Издательство Юрайт, 2016. – 452 с.
37. Хисрик, Р.Д. Торговля и менеджмент продаж: экономика для практиков / Р.Д. Хисрик.– М.: Изд-во: ФИЛИНЪ, 2013. – 368 с.
38. Чечевицына К.В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учебник / Л.Н. Чечевицына, К.В. Чечевицын. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2013. – 368 с.



## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Основные принципы коммерческой деятельности

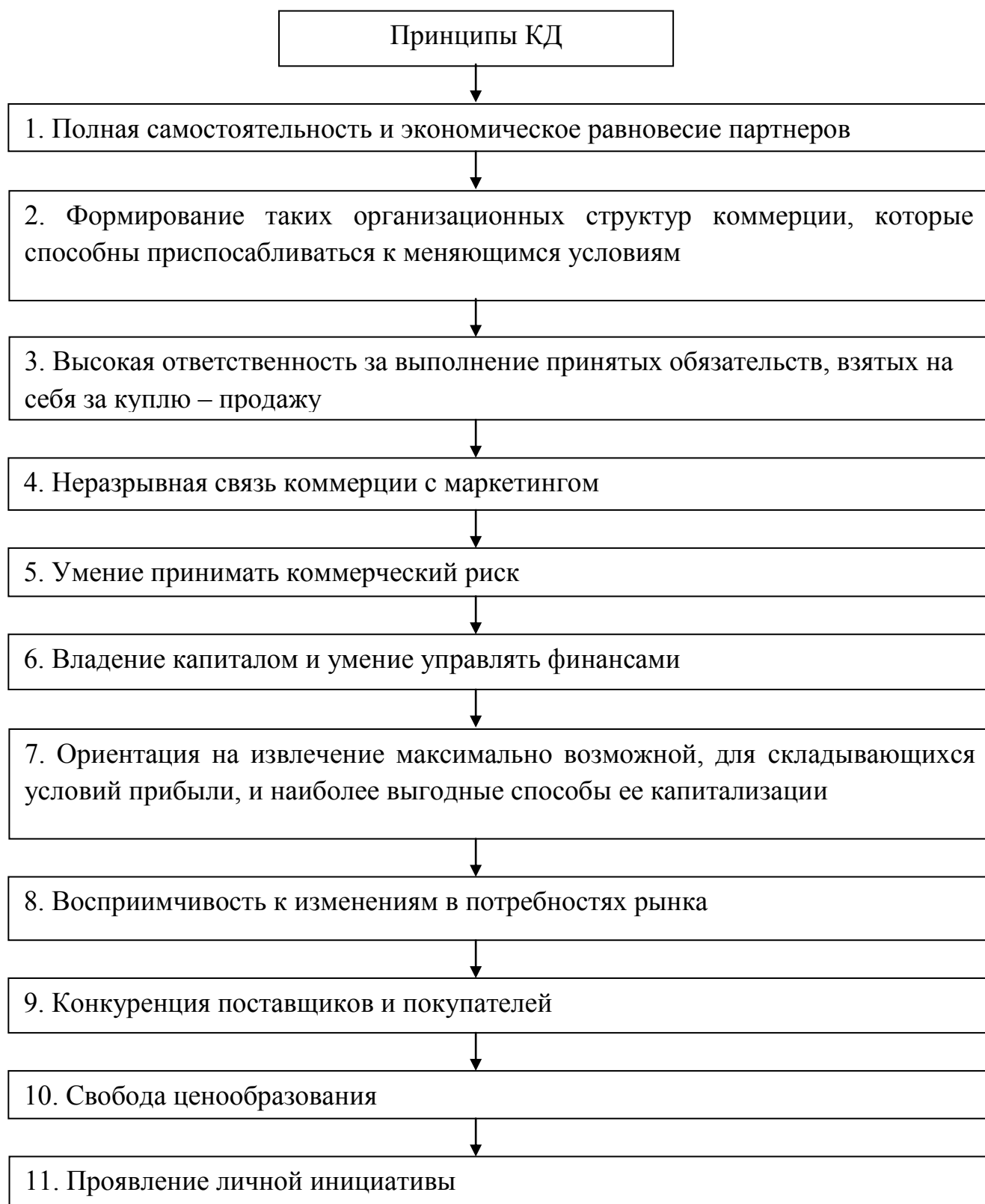


Рисунок А.1 – Основные принципы коммерческой деятельности

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Показатели эффективности деятельности предприятия

Таблица Б.1 – Показатели эффективности деятельности предприятия

Показатель	Формула	Характер
Рентабельность продаж	$\frac{\text{Прибыль}}{\text{Выручка от продаж}} \times 100\%$	Характеризует доходность реализуемой продукции.
Рентабельность затрат	$\frac{\text{Прибыль}}{\text{Себестоимость продукции}} \times 100\%$	Показывает эффективность текущих затрат на производство
Рентабельность производственных фондов	$\frac{\text{Прибыль}}{\text{Ср. ст – сть осн. фондов и мат. об. средств}} \times 100\%$	Характеризует эффективность использования основных фондов и производственных запасов
Рентабельность капитала	$\frac{\text{Прибыль}}{\text{Средняя сумма собственного капитала}} \times 100\%$	Показывает отдачу на вложенный учредителями капитал
Коэффициент оборачиваемости и активов	$\frac{\text{Выручка от продаж}}{\text{Средняя стоимость активов}}$	Показывает отдачу средств, которые были вложены в активы
Затраты на один рубль продукции	$\frac{\text{Полная себестоимость продукции}}{\text{Выручка от продаж}}$	Характеризует отдачу на вложенный учредителями капитал
Эффективность использования трудовых ресурсов	$\frac{\text{Чобщ. хоз}}{\text{ТР}} \times 100\%$	Чобщ – численность занятых, тыс. чел ТР – общая численность трудовых ресурсов

Окончание таблицы Б.1

Показатель	Формула	Характер
Эффективность использования материальных ресурсов	$\frac{\text{Сумма материальных затрат}}{\text{Стоимость продукции}}$	
Эффективность использования основных фондов	$\Phi = \frac{T}{\text{ОФ}}$	T – товарооборот; ОФ – средняя стоимость основных фондов.
Показатели использования оборотных средств	$\text{Коб} = \frac{B}{\text{ОбС}}$	B – выручка от реализации; ОбС – среднегодовая стоимость оборотных средств.
Показатель производительности труда	$B = \frac{Q}{\text{Ч}}$	Q – объем продукции, шт; Ч – среднее количество персонала.
Средняя трудоемкость продукции	$T = \frac{Pв}{\text{Кп}}$	Pв – Рабочее время; Кп – Количество производимой продукции.
Относительное высвобождение	$\text{ОВ} = \text{ОбС}_0 * I_v - \text{ОбС}_1$	ОбС <sub>0</sub> , ОбС <sub>1</sub> – Сумма оборотных средств в базисном и отчетном периодах I <sub>v</sub> – индекс изменений объема производимой продукции за анализируемый период

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Бухгалтерский баланс 2014 год

Таблица В.1 – Бухгалтерский баланс

Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2014 года	На 31 декабря 2013 года
<b>АКТИВ</b>			
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Основные средства	1150	14 784	18 364
Итого по разделу I	1100	14 784	18 364
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Запасы	1210	181 634	169 301
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	150	776
Дебиторская задолженность	1230	238 248	241 728
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	17 313	7 925
Прочие оборотные активы	1260	1 902	3 833
Итого по разделу II	1200	439 247	423 563
<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>454 031</b>	<b>441 927</b>
<b>ПАССИВ</b>			
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	76 806	62 809
Итого по разделу III	1300	76 816	62 819
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Заемные средства	1410	123 010	0
Итого по разделу IV	1400	123 010	0
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Заемные средства	1510	0	113 771
Кредиторская задолженность	1520	254 205	265 337
Итого по разделу V	1500	254 205	379 108
<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>454 031</b>	<b>441 927</b>

Таблица В.2 – Отчет о финансовых результатах

Наименование показателя	Код строки	За 2014 год	За 2013 год
Выручка			
Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.	2110	1 881 837	1 457 975
Себестоимость продаж	2120	(1 458 687)	(1 176 484)
Валовая прибыль (убыток)	2100	423 150	281 491
Коммерческие расходы	2210	(385 135)	(257 122)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	38 015	24 369
Проценты к получению	2320	0	243
Проценты к уплате	2330	(18 054)	(13 515)
Прочие доходы	2340	24 445	21 378
Прочие расходы	2350	(26 466)	(13 848)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	17 940	18 627
Текущий налог на прибыль	2410	(3 943)	(4 071)
Чистая прибыль (убыток)	2400	13 997	14 556
Совокупный финансовый результат периода	2500	0	0

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Бухгалтерский баланс 2015 год

Таблица Г.1 – Бухгалтерский баланс

Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2015 года	На 31 декабря 2014 года
<b>АКТИВ</b>			
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Основные средства	1150	14 218	14 784
Итого по разделу I	1100	14 218	14 784
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Запасы	1210	209 540	181 634
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	80	150
Дебиторская задолженность	1230	207 004	238 248
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	69 570	17 313
Прочие оборотные активы	1260	1 807	1 902
Итого по разделу II	1200	488 001	439 247
<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>502 219</b>	<b>454 031</b>
<b>ПАССИВ</b>			
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	93 272	76 806
Итого по разделу III	1300	93 282	76 816
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Заемные средства	1410	100 651	123 010
Итого по разделу IV	1400	100 651	123 010
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Заемные средства	1510	73 300	0
Кредиторская задолженность	1520	234 986	254 205
Итого по разделу V	1500	308 286	254 205
<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>502 219</b>	<b>454 031</b>

Таблица Г.2 – Отчет о финансовых результатах

Наименование показателя	Код строки	За 2015 год	За 2014 год
Выручка			
Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.	2110	1 938 154	1 881 837
Себестоимость продаж	2120	(1 613 845)	(1 458 687)
Валовая прибыль (убыток)	2100	324 309	423 150
Коммерческие расходы	2210	(295 193)	(385 135)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	29 116	38 015
Проценты к уплате	2330	(28 086)	(18 054)
Прочие доходы	2340	38 750	24 445
Прочие расходы	2350	(22 630)	(26 466)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	17 150	17 940
Текущий налог на прибыль	2410	(684)	(3 943)
Чистая прибыль (убыток)	2400	16 466	13 997
Совокупный финансовый результат периода	2500	0	0

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

### Бухгалтерский баланс 2016 год

Таблица Д.1 – Бухгалтерский баланс

Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2016 года	На 31 декабря 2015 года
<b>АКТИВ</b>			
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Основные средства	1150	36 307	14 218
Итого по разделу I	1100	36 307	14 218
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Запасы	1210	220 720	209 540
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	69	80
Дебиторская задолженность	1230	405 831	207 004
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	4 142	69 570
Прочие оборотные активы	1260	974	1 807
Итого по разделу II	1200	631 736	488 001
<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>668 043</b>	<b>502 219</b>
<b>ПАССИВ</b>			
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	135 058	93 272
Итого по разделу III	1300	135 068	93 282
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Заемные средства	1410	0	100 651
Итого по разделу IV	1400	0	100 651
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Заемные средства	1510	312 664	73 300
Кредиторская задолженность	1520	220 311	234 986
Итого по разделу V	1500	532 975	308 286
<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>668 043</b>	<b>502 219</b>



Таблица Д.2 – Отчет о финансовых результатах

Наименование показателя	Код строки	За 2016 год	За 2015 год
Выручка			
Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.	2110	2 954 998	1 938 154
Себестоимость продаж	2120	(2 685 633)	(1 613 845)
Валовая прибыль (убыток)	2100	269 365	324 309
Коммерческие расходы	2210	(197 397)	(295 193)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	71 968	29 116
Проценты к уплате	2330	(33 015)	(28 086)
Прочие доходы	2340	34 436	38 750
Прочие расходы	2350	(21 171)	(22 630)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	52 218	17 150
Текущий налог на прибыль	2410	(10 431)	(684)
Чистая прибыль (убыток)	2400	41 787	16 466
Совокупный финансовый результат периода	2500	0	0