

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации ФГАОУ ВО "Южно-Уральский государственный университет (НИУ)"Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Менеджмент»

Совершенствование коммерческой деятельности торгово-розничного предприятия ИП Боваренко Л.Ю. магазин «Лидер»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ

ЮУрГУ –38.03.06.2021. 235.ПЗ ВКР

Руководитель ВКР,  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_Конькова Е.Д.  
\_\_\_\_\_2021 г.

Автор ВКР  
Студентка группы ЗЭУ–580  
\_\_\_\_\_Сафонова А.А.

\_\_\_\_\_2021 г.

Нормоконтролер  
ст.преподаватель  
\_\_\_\_\_Якунина Ю.С.

\_\_\_\_\_2021 г.

Челябинск 2021



## АННОТАЦИЯ

Сафонова А.А. Совершенствование коммерческой деятельности торгового розничного предприятия ИП Боваренко Л.Ю. магазин «Лидер». Челябинск: ЮУрГУ (НИУ), ЗЭУ-580, 74 с., 9 ил., 21 табл., библиогр. список – 43 наим.

Выпускная квалификационная работа разработана с целью совершенствования коммерческой деятельности на предприятии розничной торговли на примере магазина игрушек «Лидер» (ИП Боваренко Л.Ю.) г. Чебаркуль.

В работе рассмотрены сущность и особенности коммерческой деятельности на предприятиях розничной торговли, рассмотрены отличия организации коммерческой деятельности в России и за рубежом; проанализированы особенности коммерческой деятельности магазина игрушек «Лидер» (закупочной и сбытовой деятельности); сформулированы мероприятия по совершенствованию коммерческой деятельности магазина.

Результаты работы могут быть использованы в практике объекта исследования, а также аналогичных торгово-розничных предприятий.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	8
1.1 Понятие и сущность коммерческой деятельности .....	8
1.2 Коммерческие процессы торгово-розничного предприятия.....	16
1.3 Задачи коммерческой деятельности на современном этапе в России и за рубежом.....	23
2 АНАЛИЗ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ИП БОВАРЕНКО Л.Ю. МАГАЗИН «ЛИДЕР».....	31
2.1 Организационно-хозяйственная характеристика предприятия .....	31
2.2 Анализ основных показателей коммерческой деятельности предприятия .....	37
2.3 Организация закупочной и сбытовой деятельности предприятия..	46
3 МЕТОДЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ИП БОВАРЕНКО Л.Ю. МАГАЗИН «ЛИДЕР» .....	57
3.1 Направления совершенствования коммерческой деятельности предприятия .....	57
3.2 Расчет экономической эффективности по совершенствованию коммерческой деятельности .....	61
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	67
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	71

## ВВЕДЕНИЕ

Коммерческие предприятия вне зависимости от организационно-правовой формы являются основой экономики любого государства, в том числе Российской Федерации. Они являются основным работодателем для миллионов граждан РФ, одним из ключевых источников налоговых отчислений в бюджеты разного уровня; именно коммерческие предприятия обеспечивают граждан и государство необходимыми товарами и услугами.

Среди предприятий, осуществляющих коммерческую деятельность, можно выделить торговые предприятия, в том числе предприятия розничной торговли. Именно они являются конечным звеном между произведенными предприятиями и потребителем.

В современных условиях, когда конкуренция на рынке розничной торговли достигла своего максимума, а изменения, коснувшиеся торговорозничных предприятий по всему миру, невозможно игнорировать, перед предпринимателями как никогда остро встает вопрос повышения эффективности коммерческой деятельности.

Коммерческая деятельность, являясь основой предпринимательства, включает ряд направлений, выраженных в организации тех или иных технологических процессов, осуществляемых на различных этапах товародвижения от производителя к потребителю, от эффективности каждого из которых зависит коммерческий успех предприятия, на что, в конце концов, ориентирован любой предприниматель.

Основная задача управленца организовать все технологические процессы (от закупки до сбыта) таким образом, чтобы предприниматель мог в полной мере удовлетворить спрос покупателя, оптимизировав при этом свои затраты на закупку, подготовку и реализацию своей продукции.

Без эффективной организации коммерческой деятельности предприятие розничной торговли не сможет рассчитывать на максимизацию прибыли, обеспечение устойчивого финансового состояния, на что, в

конечном счете, нацелено любое коммерческое предприятие.

Высокая степень значимости эффективной организации коммерческой деятельности обусловила выбор темы выпускной квалификационной работы.

Целью данной работы является разработка мероприятий по совершенствованию коммерческой деятельности на предприятии розничной торговли на примере магазина игрушек «Лидер» (ИП Боваренко Л.Ю.) г. Чебаркуль.

Для достижения поставленной цели в рамках работы необходимо решить ряд взаимосвязанных задач:

- рассмотреть сущность и изучить особенности коммерческой деятельности на предприятиях розничной торговли, сравнить организацию коммерческой деятельности в России и за рубежом;

- проанализировать особенности деятельности объекта исследования, магазина игрушек «Лидер», реализации его отдельных коммерческих процессов (закупочной и сбытовой деятельности предприятия);

- сформулировать проблемы коммерческой деятельности объекта исследования, разработать мероприятия по совершенствованию коммерческой деятельности магазина и доказать их эффективность.

Объектом исследования является торгово-розничное предприятие магазин игрушек «Лидер» (ИП Боваренко Л.Ю.) г. Чебаркуль.

Предметом исследования является организация коммерческой деятельности на предприятиях розничной торговли.

Сочетание теоретического исследования с решением задач прикладного характера обусловило выбор комплекса методов исследования, адекватных природе изучаемого явления и поставленным задачам исследования: анализ, дедукция и индукция, описание, наблюдение, статистические методы, методы экономического анализа и пр.

Логика исследования определила и структуру выпускной квалификационной работы: работа состоит из введения, трех разделов (теоретической, аналитической и практической), заключения,

библиографического списка.

Первый раздел выпускной квалификационной работы посвящен анализу теоретических измышлений российских и зарубежных авторов. В частности, рассмотрены точки зрения на понятия «коммерция», «коммерческая деятельность», «розничная торговля» и пр. Также изучены особенности осуществления коммерческой деятельности (в частности, закупочной и сбытовой деятельности как ключевых процессов коммерческой деятельности). Наконец, проведен сравнительный анализ задач коммерческой деятельности розничных торговых предприятий в России и за рубежом.

Во втором разделе работы проанализированы особенности коммерческой деятельности торгово-розничного предприятия на примере одного из специализированных магазинов г. Чебаркуля, занимающегося реализацией детских игрушек, объекта исследования, магазина «Лидер» (ИП Боваренко Л.Ю.). Так, в работе рассмотрены особенности закупочной и сбытовой деятельности, проведен анализ коммерческой деятельности за несколько лет.

Наконец, в третьем разделе сформулированы основные проблемы, связанные с отдельными процессами коммерческой деятельности, разработаны и обоснованы мероприятия по совершенствованию закупочной и сбытовой деятельности в магазине игрушек «Лидер».

В заключительной части работы еще раз сформулированы выводы относительно задач и содержания коммерческой деятельности торгово-розничных предприятий, особенностей коммерческой деятельности магазина игрушек «Лидер», кратко перечислены проблемы и пути их решения.

Библиографический список включает научную литературу по таким дисциплинам как микроэкономика, коммерческая деятельность и пр., статьи специализированных периодических изданий, а также документы предприятия.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Понятие и сущность коммерческой деятельности

Понятие коммерческой деятельности следует начать с однокоренного термина – коммерции. Этот термин, как и многих других основополагающих понятий менеджмента и экономики, происходит из латинского языка и означает «торговлю». Понятие коммерции используется в нескольких значениях: во-первых, как одна из отраслей экономики, во-вторых, как совокупность торговых процессов купли-продажи товаров и услуг.

Из этого определения можно сформулировать ключевую цель любого предприятия – получение дохода и, в конечном итоге, прибыли. Прибыль, при этом, не обязательно должна быть распределена среди учредителей или менеджмента предприятия, она может быть направлена на развитие предприятия: расширение, повышение качества реализуемых товаров и предоставляемых и услуг и пр.

Именно со вторым значением связано ключевое понятие, рассматриваемое в рамках выпускной квалификационной работы (коммерческая деятельность).

Понятие коммерческой деятельности достаточно исследовано как российскими, так и зарубежными авторами. Изучая различные точки зрения на понятие и сущность коммерческой деятельности, мы приходим к выводу, что этот термин является сложным явлением. Большая часть исследователей изучает коммерческую деятельность с позиции определения целей, задач и принципов организации деятельности субъекта, а также методов, используемых им для максимизации дохода при реализации торгово-технологических процессов, характерных для этого субъекта, при удовлетворении спроса покупателей (посредников или конечного потребителя).



Несмотря на большое количество исследований, посвященных различным аспектам коммерческой деятельности, единого определения данного термина на сегодня не существует. На сегодня известно несколько десятков формулировок определения коммерческой деятельности. Все они отличаются упором на различные его аспекты, что можно отразить с помощью таблицы 1.1, где представлены некоторые из формулировок.

Таблица 1.1 – Определение понятия «коммерческая деятельность»

Автор	Понятие
Г.Б. Поляк [35]	Деятельность индивидуальных предпринимателей и юридических лиц (предприятий и организаций) по реализации торгово-технологических процессов, целью которой является удовлетворения спроса на товары и услуги, а также получение прибыли
С.А. Каплина [19]	Деятельность, связанная с распределением и обменом товаров и других материальных ценностей, необходимых для удовлетворения спроса производителей, посредников и конечных потребителей
Ф.Г. Панкратов [33]	Оперативно-организационная деятельность оптовых и розничных торговых предприятий, основной задачей которой является повышение качества и эффективности процессов
Е.Ф. Чеберко [39]	Комплекс процессов по производству товаров и оказанию услуг для любых покупателей и потребителей (физических и юридических лиц), целью такой деятельности является извлечение коммерческой выгоды
Е.Н. Киселева [20]	Усилия, направленные на сбыт и обеспечение потребностей субъекта такой деятельности, целью которых является превращение товара, имеющегося у продавца в денежные средства
И.М. Синяева [30]	Обмен между участниками рынка товара на денежные средства и наоборот: торговое предприятие покупает товары у производителя (или посредника), ориентируясь на спрос своих покупателей
В.Е. Есипов [16]	Оперативно-организационная деятельность, включающая комплекс операций, направленных на обмен товарно-материальными ценностями, целью такой деятельности является удовлетворение потребностей жителей и извлечения прибыли
Г.А. Маховикова [13]	Сложная оперативно-организационная система, направленная на обеспечение совершения процессов купли-продажи с учетом текущих и перспективных рыночных изменений в целях полного, качественного и своевременного удовлетворения спроса населения и получения прибыли
Л. Дашков, В. Памбухчиянц [15]	Технология торговли как совокупность способов рациональной организации и методов эффективного выполнения операций торгово-технологического процесса

## Окончание таблицы 1.1

Автор	Понятие
М.П. Переверзев [34]	Деятельность по купле-продаже факторов производства, когда производственное предприятие выступает сначала как покупатель, и на рынке производимых предприятием товаров, где оно выступает как продавец
И. Беляевский [3]	Деятельность, направленная на куплю-продажу товаров и их хранение, целью которой является удовлетворение спроса конечных потребителей, а также извлечение прибыли

Итак, под коммерческой деятельностью понимается совокупность операций, направленных на обеспечение купли-продажи товаров, основными задачами такой деятельности является извлечение прибыли и наиболее полное удовлетворение спроса потребителей [2, с. 36].

Таким образом, понятие коммерции, торговли и коммерческой деятельности довольно близки. Иногда их используют как синонимы. Однако, мы полагаем, что коммерция и торговля являются более широкими понятиями, включающими помимо операций по купле-продаже еще и торговые процессы.

Основным субъектом коммерческой деятельности являются предприятия вне зависимости от организационно-правовой формы, выполняющие функции торговой организации на законных основаниях. В качестве объекта коммерческой деятельности выступают товары и услуги [14, с. 64].

Каждое предприятие при осуществлении коммерческой деятельности руководствуется определенными принципами, выбирает методы и приемы организации деятельности и управления предприятием, соответствующие условиям рынка.

Рассматривая процессы, связанные с товарным обращением, мы приходим к выводу, что совокупность этих процессов можно разделить на две большие группы: коммерческие и производственные.

Первая группа процессов, к которым можно отнести чисто торговые процессы, включает направления деятельности, направленной

непосредственно на реализацию операций по купле-продаже товаров с целью извлечения прибыли, в рамках которых происходит смена одной формы собственности на другую. К таким процессам также можно отнести процессы, которые обеспечивают вышеперечисленные операции: установление связи между субъектами рынка (продавцом и покупателем), исследование спроса и предложения, рекламу, оказание сопутствующих услуг, включая страхование, доставку и сервисное обслуживание и пр. Все торговые процессы в совокупности с обеспечивающими, вспомогательными операциями представляют собой торговлю в самом обширном понимании значения этого термина [21, с. 54].

Вторая группа процессов – это производственные процессы, включающие операции, являющиеся логичным продолжением производства в сфере обращения. К таким процессам можно отнести транспортную логистику, хранение запасов товара, фасовку больших объемов товара, облечение его в индивидуальную упаковку и пр.

Структура коммерческой деятельности представлена десятью последовательными этапами [23, с. 118]:

- информационное обеспечение коммерческой деятельности;
- определение потребности в товарах;
- поиск оптимальных каналов продвижения товаров;
- установление хозяйственных связей между партнерами;
- организация оптовых закупок товаров;
- организация оптовой продажи товаров;
- организация розничной продажи товаров;
- рекламно-информационная работа;
- сервисное сопровождение;
- управление товарными ресурсами.

В рамках данной выпускной квалификационной работы следует более подробно изучить особенности коммерческой деятельности розничных торговых предприятий.

Отметим, что коммерческая деятельность в розничном звене является одним из ключевых элементов совокупности предприятий в условиях конкурентного рынка.

Под розничной торговлей мы будем понимать процесс товародвижения, целью которого является удовлетворение потребностей конечного потребителя путем осуществления свободной продажи товаров и оказания услуг, представляющих для покупателя определенной ценностью.

Осуществляя коммерческую деятельность, розничная торговля решает следующие задачи:

- закупает необходимые товары у производителя или посредника оптом (большая партия) и предлагает их приобрести в розницу (поштучно или в небольшом количестве) в том же виде или после незначительной обработки (фасовки, упаковки и пр.);

- самостоятельно, на основе исследований потребительского спроса и его прогнозирования разрабатывает ассортимент товаров и услуг, позволяющий наиболее эффективно удовлетворить потребности покупателя;

- осуществляет демонстрацию образцов товара (при продаже по образцам), целью которой является оформление заказов на аналогичную продукцию;

- осуществляет деятельность, связанную с рассылкой товаров, которые были заказаны ранее по каталогам, образцам (см. пункт выше) и пр.;

- осуществляет деятельность по продаже товаров с доставкой на дом или пункт выдачи (к примеру, через почтамат). Зачастую такая работа проводится в том случае, если торговля осуществляется за пределами местонахождения своих складов, либо без них (к примеру, каталогам, рассылаемым по почте или размещенным в интернете);

- осуществляет деятельность по продаже товаров вразнос (с помощью коммивояжеров, розничных продавцов, работающих от двери к двери, предлагающих товар, которые он носит с собой);

- осуществляет деятельность по продаже товаров прямо на улице,

которая позволяет покупателям приобрести товар «в нужном месте», что повышает удобство приобретения необходимых товаров.

Из обозначенного выше можно заключить, что коммерческая деятельность розничного торгового предприятия не ограничивается операциями по купле-продаже. Она включает также целый комплекс самых разнообразных процессов: от изучения рынка и составления портрета потенциального покупателя до анализа поставщиков и установление с ними хозяйственных связей путем заключения договоров поставки [4, с. 114].

Для наилучшего понимания сущности и содержания коммерческой деятельности в розничной торговле следует рассмотреть основные функции такой деятельности. Их можно классифицировать по нескольким основаниям.

Так, в зависимости от места в структуре воспроизводственного цикла, направленности и содержания, представляющих коммерческую деятельность процессов и результатов принято выделять следующие функции:

- материальное и техническое обеспечение;
- сбыт продукции.

Еще одним классифицирующим функции коммерческой деятельности розничного торгового предприятия является характер поступающих процессов. В соответствии с ним выделяют:

- функции экономического характера – они устанавливаются процессами движения экономической содержательности предмета коммерческой деятельности (товара), его выработыванию и оценки;
- функции технологического характера – устанавливаются процессами движения вещественного превращения предмета коммерческой деятельности (товара), его формирования и изменения.

Наконец, в зависимости от роли в достижении экономического результата функции коммерческой деятельности в розничной торговле можно разделить на две большие группы:

- основные. Эти функции совершаются между субъектами на

возмездной основе. В эту группу входят такие операции как: обмен товарами, услугами информационного и технического характера, сведениями технического и научного характера и т.д.;

– обеспечивающие. Такие функции связаны с товародвижением. В эту группу входят такие операции как перевозка, страхование, хранение, продвижение и пр. [41, с. 95].

Таким образом, коммерческая деятельность в розничной торговле – это оперативная и координационная деятельность по совершению операций обмена товарными и материальными ценностями в целях удовлетворения потребностей потребителей и приобретения большей прибыли. А так же коммерческая деятельность создает максимальную эффективность торговой сделки для любого из партнеров.

Посредством коммерческой деятельности происходит координация между производителями и изготовителями товара/услуг с их прямыми потребителями и регулирование процессами товарного обмена. Действия, которые производятся в процессе, являются носителями коммерческого характера и влияют на окончательные результаты работы торговой организации.

Следовательно, с позиции взаимодействия производителя и потребителя, под коммерческой деятельностью считается процесс реализации акта купли-продажи товаров или услуг между субъектами согласно сложившемуся и действующему законодательству РФ, конечным итогом которого является извлечение большей прибыли [40, с. 48].

Важной составляющей организации коммерческой деятельности являются теоретические и практические знания о данной деятельности и технологии осуществления операций на предприятии. Сфера розничной торговли имеет отличительные особенности организации коммерческой деятельности в связи с тем, что связана с процессами обмена и обслуживанием конечных потребителей. Для эффективного осуществления процесса купли-продажи в розничной торговле необходимо соблюдать

четкий порядок выполнения взаимосвязанных операций, отражающие коммерческий и организационный характер всего процесса.

Таким образом, в основе понятия коммерческой деятельности лежит понятие «коммерция». Согласно одному из его значений коммерция – это обширная сфера деятельности, процессы и операции по купле-продаже материальных ценностей для удовлетворения спроса физических и юридических лиц (как посредников, так и конечных потребителей) и извлечения прибыли.

Несмотря на отсутствие единого определения понятия коммерческой деятельности, мы можем отразить ее ключевые характеристики. Так, в общем, под коммерческой деятельностью понимается совокупность операций, направленных на обеспечение купли-продажи товаров, основными задачами такой деятельности является извлечение прибыли и наиболее полное удовлетворение спроса потребителей.

Каждое предприятие при осуществлении коммерческой деятельности руководствуется определенными принципами, выбирает методы и приемы организации деятельности и управления предприятием, соответствующие условиям рынка.

В соответствии с темой данной работы следует более подробно изучить особенности коммерческой деятельности розничных торговых предприятий. Именно эти предприятия являются связующим звеном между производителем (оптовым посредником) и конечным потребителем. Благодаря розничной торговле они могут получить необходимые товары в удобное время и в удобном месте, в нужном качестве и количестве. В рамках этого параграфа были изучены основные задачи и этапы коммерческой деятельности розничного торгового предприятия.

## 1.2 Коммерческие процессы торгового-розничного предприятия

Одним из важнейших аспектов организации коммерческой деятельности является ее сложность. Другими словами коммерческая деятельность включает несколько процессов и операций, для каждой из которых характерна определенная технология осуществления. Розничная торговля как самостоятельная отрасль народного хозяйства обладает особенностями организации коммерческой деятельности, поскольку именно предприятия розничной торговли занимаются обслуживанием конечных потребителей.

Все операции взаимосвязаны между собой, завершение каждой из них требует перехода к следующей операции и т.д. Только при последовательном выполнении операций реализация процесса купли-продажи будет эффективной. Так, порядок реализации процесса купли-продажи на предприятиях розничной торговли выглядит следующим образом (рисунок 1.1).

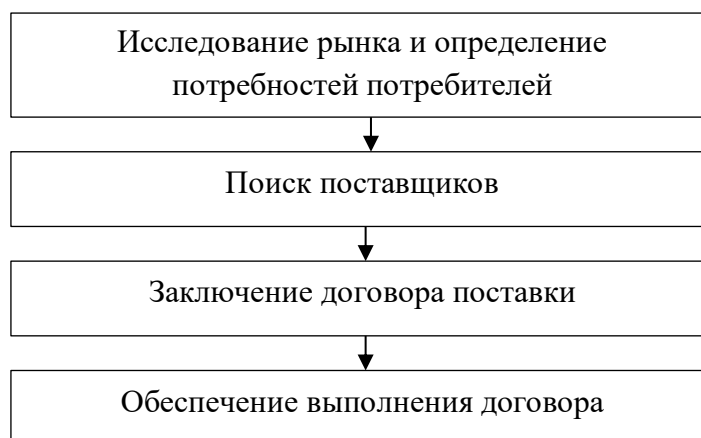


Рисунок 1.1 – Порядок реализации процесса купли-продажи товара розничного предприятия [18, с.128]

Таким образом, вышеописанный порядок позволяет говорить о том, что коммерческая деятельность определяет взаимосвязь между сферой производства и потребления и обмена товарно-материальными ресурсами.



Каждая операция, осуществляемая предприятием розничной торговли в целях реализации процессов коммерческой деятельности, оказывает значительное влияние на эффективность его работы [25, с. 125].

Учитывая вышеизложенное, можно уточнить определение коммерческой деятельности, под которой, в соответствии со сказанным ранее, следует понимать процесс купли-продажи товарно-материальных ресурсов и предоставления услуг, осуществляемый между продавцом и конечным потребителем в соответствии действующим законом и внутренними нормативными актами, целью которого является извлечение прибыли.

Структура коммерческой деятельности торгово-розничных предприятий представлена на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 – Структура коммерческой деятельности торгово-розничных предприятий [6, с. 56]

Отобразив на рисунке основные операции коммерческой деятельности

торгово-розничных предприятий, следует охарактеризовать каждую из них.

1. Поиск и выбор поставщиков: изучение каналов распределения товаров, возможных источников поставки; анализ выявленных поставщиков; экономическая оценка возможных вариантов, выбор наиболее оптимального из них; организация деятельности по продвижению товара между партнерами [12, с. 113].

2. Установление хозяйственных связей: определение особенностей взаимодействия с поставщиками; разработка и составление договора поставки; переговоры с потенциальными поставщиками и обсуждение условий договора; корректировка и заключение договора.

3. Закупочная деятельность: определение методов закупок и обоснование их выбора с помощью инструментов экономического анализа; закупка товара у поставщика в соответствии с договором поставки; оформление необходимой документации; анализ эффективности закупочной деятельности.

4. Информационное обеспечение: изучение спроса и состояния рынка; исследование возможностей производственных предприятий и имеющегося на рынке предложения; формирование и оценка конкурентных преимуществ.

5. Координация товарно-материальных ресурсов: разработка стратегии формирования товарных запасов, основывающейся на исследовании рынка и условиях договора поставки; оценка размера товарных запасов с помощью инструментов экономического анализа; контроль за объемом запасов, а в случае изменения условий потребительского рынка, принятие решения об уменьшении или увеличении объемов запасов [17, с. 118].

6. Коммерческая деятельность по продаже товара: разработка ассортиментной политики, основывающейся на анализе целевой аудитории предприятия; выбор и обоснование наиболее приемлемых методов реализации товара; разработка и реализация мер по стимулированию продаж; использование мерчандайзинга в целях продвижения товара.

7. Рекламное обеспечение. Разработка и реализация рекламных

мероприятий, целью которых является продвижение товара; выбор оптимальных методов, средств и инструментов рекламы; оценка эффективности вышеназванных названных мер и мероприятий; формирование положительного имиджа предприятия у партнеров, покупателей и других стейкхолдеров [37, с.70].

8. Установление потребности в товаре: уточнение структуры ассортимента; определение объема поставок и сроков доставки товара от поставщика до места размещения и хранения товара розничного предприятия; оценка потребностей потенциальных покупателей.

9. Сервисные услуги: формирование перечня услуг согласно выявленным особенностям покупательского спроса; оказание услуг на всех этапах продажи товара, включая предпродажные и постпродажные услуги [7, с.95].

Необходимо отметить, что структура операций розничного торгового предприятия, которые составляют его коммерческую деятельность, зависит от многих факторов, к примеру, таких как тип и вид торгово-розничного предприятия, специализации и других индивидуальных особенностей его деятельности и ассортимента реализуемых им товаров и оказываемых им услуг. Вышеописанные операции могут быть изменены частично или полностью из-за особенностей организации и реализации деятельности конкретного торгово-розничного предприятия [31, с. 120].

Все рассмотренные ранее подходы к содержанию коммерческой деятельности позволяют установить ключевые направления работы предприятия розничной торговли. К таким направлениям можно отнести:

- установление коммерческих связей с субъектами рынка (поставщиками и другими партнерами) путем заключения соответствующего договора;

- закупочная деятельность, которая подразумевает получение товара и услуг определенного качества в необходимом количестве в требуемое время и по минимальной цене;

- коммерческая деятельность, непосредственно связанная с продажей товаров и оказанием услуг;
- разработка ассортиментной политики и деятельность по управлению товарными запасами;
- реклама и продвижение товара на рынок потребителей.

В процессе организации коммерческой деятельности на предприятиях розничной торговли выполняются функции, которые большинство исследователей связывают их с непосредственно коммерческими и технологическими процессами (первые также называют торговыми, а вторые – производственными процессами). Рассмотрим каждую группу процессов подробнее.

Коммерческие процессы в данном случае связаны непосредственно с обменом материально-товарными ценностями, другими словами с операциями, которые подразумевают изменение стоимости товара. К ним относятся операции организационного характера, а также хозяйственные операции, связанные куплей-продажей напрямую [10, с.127].

Такие процессы можно разделить на несколько видов (в зависимости от функционального назначения), ранее упоминавшихся в общей характеристике операций коммерческой деятельности. К ним относятся:

- прогнозирование покупательского спроса на основе соответствующего анализа, изучение потребительского рынка и его анализ;
- выявление возможных поставщиков (это могут быть не только посредники, но и производители товара) и выбор поставщиков, основанный на результатах анализа экономической целесообразности сотрудничества;
- установление договорных связей с поставщиками и другими партнерами, контроль за выполнением договоров, движения материальных и информационных потоков между субъектами договорных отношений;
- осуществление деятельности по закупке товара у поставщиков;
- оценка и выбор оптимальных форм и методов осуществления продаж, использование мерчандайзинга в целях продвижения товара и его

продажи конечному потребителю;

- рекламное и информационное обеспечение, целью которого является продажа товара и его продвижение на потребительском рынке;

- разработка ассортиментной политики, основанной на анализе покупательского спроса и условиях рынка, формирование оптимальных товарных запасов в местах их размещения и хранения [27, с. 104].

Технологические процессы коммерческой деятельности в первую очередь характеризуются производственной направленностью. Чаще всего такие процессы связаны с перемещением товара от производителя (посредника) розничному продавцу, а также по территории предприятия (по складу и торговому залу). В структуру технологических процессов входят транспортировка, складская логистика, хранение, перемещение товара в местах его размещения и продажи и др.

Для реализации технологических процессов требуются разного рода ресурсы (материальные, транспортные, человеческие ресурсы и др.). Следовательно, оптимизация таких процессов является одной из ключевых задач менеджмента предприятия.

Помимо вышеперечисленных процессов коммерческого и технологического характера иногда выделяют еще и дополнительные процессы, реализация которых напрямую связана со спецификой деятельности конкретного предприятия розничной торговли.

На современном этапе развития розничной торговли, именно дополнительные операции определяют конкурентные преимущества розничного предприятия, поскольку повышают лояльность потребителя к данному торговому предприятию, его товару и услугам [29, с.87].

В свою очередь, дополнительные процессы носят торговый и технологический характер. Учитывая сферу оказания дополнительных процессов, торговые услуги разделяют на услуги конечным потребителям (осуществляются на розничном предприятии) и оптовые услуги (выполняются оптовой сферой и направленные на розничную торговлю).

Таким образом, предприятия розничной торговли, осуществляя свою деятельность, выполняют процессы и операции, которые, в сущности, и составляют коммерческую деятельность. Последовательное выполнение операций повышает эффективность деятельности предприятия, которая выражается в получении прибыли. Каждый этап коммерческого процесса оказывает существенное влияние на конечный результат предприятия.

Выделяются несколько процессов, характеризующих содержание коммерческой деятельности: поиск и выбор поставщиков, установление хозяйственных связей, закупочная деятельность, информационное обеспечение, координация товарно-материальных ресурсов, коммерческая деятельность по продаже товара, рекламное обеспечение, установление потребности в товаре, сервисные услуги.

Часто выделяют коммерческие и технологические процессы. Коммерческие процессы в данном случае связаны непосредственно с обменом материально-товарными ценностями, другими словами с операциями, которые подразумевают изменение стоимости товара. К ним относятся операции организационного характера, а также хозяйственные операции, связанные куплей-продажей напрямую. Технологические процессы при этом характеризуются принадлежностью к производственным процессам. Транспортировка, хранение, размещение и перемещение по складу товара, – все это технологические процессы.

Помимо вышперечисленных процессов коммерческого и технологического характера иногда выделяют еще и дополнительные процессы, реализация которых напрямую связана со спецификой деятельности конкретного предприятия розничной торговли.

### 1.3 Задачи коммерческой деятельности на современном этапе в России и за рубежом

Дальнейшее развитие коммерческой деятельности розничных торговых предприятий в нашей стране невозможно без анализа зарубежного опыта, его обобщения и применения успешных практик в работе отечественных предприятий. Так, за десятилетия внедрения и совершенствования различных методов и приемов коммерческой деятельности зарубежные торговые предприятия накопили огромный опыт, позволяющий избежать ошибок и применять позитивные практики.

Отметим, что в силу исторического развития коммерции в России, отечественные предприятия не обладают таким богатым опытом. Таким образом, исследование и внедрение зарубежного опыта совершенствования коммерческой деятельности предприятий розничной торговли остается по сей день одним из необходимых условий эффективной работы российских торговых предприятий и их конкурентоспособности на потребительском рынке.

Основной целью коммерческой деятельности зарубежных предприятий, работающих на рынке розничной торговли, является разработка оптимальной стратегии товародвижения от производителя до потребителя. При разработке такой стратегии менеджмент розничных торговых предприятий учитывает существующие методы воздействия на конечного потребителя и их модификации, а также разрабатывает новые методы.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что зарубежные компании придерживаются индивидуальной стратегии реализации процессов коммерческой деятельности, отличающейся целостностью и соответствием конкретным условиям рынка и особенностям предприятия; характеризующейся обобщением опыта других субъектов рынка, приспособлением этого опыта к имеющейся ситуации.

Зарубежные предприятия используют целый арсенал приемов и методов по совершенствованию функций товара, воздействия на потребителя, система стимулирования спроса и сбыта, эффективность каналов товародвижения, развития маркетинговых коммуникаций, в первую очередь рекламы, создание и расширение марочной стратегии, гибкая ценовая политика.

Когда мы говорим о богатой истории развития и совершенствования коммерческой деятельности в сфере розничной торговли, прежде всего, следует говорить о потребительском рынке США. История развития коммерческой деятельности этой страны насчитывает более полувека [32, с.114]. Еще 30 лет назад американские предприниматели осознали важность коммерческой деятельности, на что указывает объем затрат на ее отдельные процессы и доля стратегических затрат, направленных на развитие коммерческой деятельности (70% от общего объема коммерческих расходов) [9, с.75].

В то же время понятие коммерческой деятельности в нашей стране появилось относительно недавно, в конце 90-х гг. прошлого столетия. Однако тогда его применяли относительно формирования рыночных отношений, современное же представление о коммерции как отдельной сфере деятельности сформировалось уже позднее, в начале 21 века.

Сегодня развитие коммерческой деятельности на предприятиях розничной торговли стало рассматриваться как ключевое направление совершенствования деятельности таких предприятий в целом, а также развития отраслевой инфраструктуры [38, с.212].

Система совершенствования коммерческой деятельности в розничной торговле на рынке тесно связана с концепциями, на которых основано развитие рыночной деятельности компании.

Зарубежные источники выделяют следующие направления совершенствования коммерческой деятельности:

– совершенствование коммерческой деятельности в



производственной сфере, целью которой является минимизация всех производственных затрат и повышение уровня производительности труда;

– товарное направление совершенствования коммерческой деятельности ориентировано на выпуск товары высокого качества по приемлемым для потребителя ценам;

– сбытовой направление совершенствования коммерческой деятельности главной целью ставит совершенствование характеристик продукции и оптимизацию коммерческих операций по их реализации;

– потребительское направление совершенствования коммерческой деятельности является принципиально новым не только для российских предприятий, но и для зарубежных с середины 60-х годов.

Потребительское направление совершенствования коммерческой деятельности направлено на исследование интересов потребителей и учет их при формировании стратегии продвижения;

– интегрированное направление совершенствования коммерческой деятельности одно из продвинутых направлений в области розничной продажи товаров, представляет собой совокупность различных приемов совершенствования коммерческой деятельности, ориентированные на применение инноваций в коммерческой деятельности розничного предприятия;

– социально-общественное направление совершенствования коммерческой деятельности в розничной торговле связано с удовлетворением потребностей и интересов не только конкретного потребителя, но и всего общества в целом;

– стратегическое направление совершенствования коммерческой деятельности главной целью ставит – это повышение конкурентных преимуществ розничного предприятия.

Также за рубежом используется расчет показателей эффективности в целом и по отдельным звеньям для оценки коллективных успехов в удовлетворении потребностей с минимальными затратами и ресурсами.

В настоящее время во всем мире наблюдается рост покупательской активности через интернет-площадки. По оценкам Digital Commerce, в 2020 г. рынок электронной коммерции в США вырос на 44%, составив 861,12 млрд. долл. Доля онлайн-продаж в общем объеме розничных продаж в 2020 году составила 21,3% по сравнению с 15,8% в 2019 году и 14,3% в 2018 году. Согласно данным ассоциации Bevh объем электронной торговли в Германии в 2020 г. также вырос на 14,6% и составил 83,3 млрд. евро. Сектор электронной коммерции во Франции за последний год вырос на 8,5% в годовом исчислении и достиг 112 млрд. евро в 2020 г. При этом, если в 2019 г. электронная коммерция составляла 9,8% розничной торговли, то в 2020 г. – уже 13,4%. В России также наблюдается рост заказов через интернет. По данным Data Insight число заказов в интернет-магазинах и на маркетплейсах в 2020 году увеличилось на 78%. В денежном выражении был зафиксирован рост на 47%, до 2,5 трлн. руб. В 2020 году доля онлайн-торговли составила 9% от всей российской розницы [43].

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

За рубежом все большее значение в организации коммерческой деятельности розничных торговых предприятий получают бренды, которые развиваются на основе фирменных марок. В зарубежных методах организации коммерческой деятельности все чаще встречаются марочные стратегии, которые направлены на продвижение конкретной торговой марки. Особая роль на зарубежных рынках отводится франшизе, как одному из эффективных методов организации коммерческой деятельности торгового предприятия.

Оптимизация коммерческой деятельности российских предприятий на начальном этапе предполагает последовательное решение следующих основных задач [8, с. 7]:

- разработку внутренних стандартов (правил) коммерческой деятельности и документальное их закрепление в положении о закупочной и сбытовой политике;
- анализ адекватности (с последующей доработкой) существующей оргструктуры отделов в современных условиях хозяйствования;
- разработку комплекса организационно-нормативных документов (в частности, положений об отделах и должностных инструкций), регламентирующих отдельные направления коммерческой деятельности на предприятиях в условиях рынка;
- разработку формальных процедур контроля всех этапов товародвижения товаров в целях приведения системы внутреннего контроля в соответствие принципу регламента.

Однако, несмотря на некоторые отличия в понимании и организации коммерческой деятельности зарубежных и отечественных предприятий розничной торговли, все они вынуждены реагировать на изменения отрасли, которые появились благодаря развитию технологий и интернета. Следует перечислить основные направления изменения потребительского рынка, развития коммерческой деятельности розничных торговых предприятий:

1. Ориентация на покупателя. Рост конкуренции среди розничных предприятий требует от последних более тщательно изучать свою целевую аудиторию, персонализировать ее. Для этого необходимо осуществлять сбор информации о потребителе: его предпочтениях и ожиданиях; факторах, влияющих на потребительское поведение. К дополнительным мероприятиям можно отнести активный трекинг и агрегацию бонусных активностей.

2. Усиление омниканальности продаж или предоставление возможности приобрести товар и получить соответствующие услуги через различные платформы (социальные сети, интернет-магазин или мобильное приложение). К примеру, сеть супермаркетов спортивных товаров «Спортмастер» или сеть гипермаркетов косметики и парфюмерии «Золотое яблоко» для продвижения и продажи продукции активно используют все

вышеперечисленные платформы. Помимо покупки товаров на платформах предоставляются всевозможные опции: от личного кабинета с информацией о бонусах и акциях до сравнения похожих товаров и изучения отзывов от реальных покупателей.

3. Автоматизация процессов. Для увеличения скорости обслуживания клиентов розничные предприятия все чаще внедряют современные технологии самообслуживания (бескассовое обслуживание и терминалы). Другие технологии позволяют повысить эффективность сбора, обработки и хранения массивов данных. К ним можно отнести облачные сервисы.

4. Использование искусственного интеллекта (ИИ). Уже сегодня ИИ применяется для обеспечения обратной связи (чат-боты, помощники и пр.), получения дополнительной информации путем сканирования QR-кода. Однако, в дальнейшем технологии, основанные на возможностях искусственного интеллекта, будет применяться все чаще: специальные приспособления – для реализации отдельных торговых операций (поиск, упаковка или трекинг товара и пр.); умные вещи – для организации технико-технологических процессов торговли (хранения или обслуживания); технология дополненной реальности (примерка одежды, предметов мебели и интерьера).

Из вышесказанного следует, что развитие коммерческой деятельности российских розничных предприятий происходит с некоторым отставанием от зарубежных коллег, что связано с историей развития коммерции в России и других странах. Это позволяет отечественным предприятиям использовать успешный опыт зарубежных компаний.

Зарубежные предприятия сегодня пытаются решить несколько разрозненных задач, которые позволят повысить эффективность коммерческой деятельности. Среди них можно выделить снижение производственных затрат, повышение качества товара, оптимизация процессов и операций, внедрение и использование инноваций, а также соблюдение интересов частного потребителя и общества в целом.

Российские же предприятия на современном этапе решают другие задачи, которые зарубежными коллегами были решены еще несколько десятилетий назад: разработка стандартов и регламентов отдельных процессов коммерческой деятельности, реорганизация и оптимизация оргструктуры, а также разработка эффективной системы контроля товародвижения.

Однако быстро меняющиеся условия рынка розничной торговли требуют от коммерческих предприятий немедленного реагирования вне зависимости от страны, в которой они находятся. Так, развитие интернета и электронной коммерции определяют дальнейшие пути развития розничной торговли и ее коммерческой деятельности: использование новых приемов продвижения; повышение автоматизации торгового процесса; использование искусственного интеллекта и пр.

В заключение параграфа рассмотрим тенденции развития одного из сегментов розничной торговли – торговлю детскими товарами.

В 2020 году мировой рынок товаров для детей оценивался в 73,86 млрд. долл. Согласно прогнозам, в 2026 году этот показатель вырастет до 109,13 млрд. долл.

По данным на январь 2021 года общий объем российского рынка детских товаров достигает 780,2 млрд. руб., при этом 24% от этой суммы пришлось на игры, игрушки и робототехнику. Из общего объема 60 млрд. руб. покупателями было потрачено на различных интернет-площадках, реализующих детские товары. Ожидается, что к 2023 г. доля интернет-продаж достигнет примерно 40% от общего объема рынка.

За 2020 год интернет-магазины оформили на 82% больше заказов, чем за 2019 год. На долю интернет-магазинов детских товаров пришлось 4% российского рынка eCommerce по количеству онлайн-заказов и 2% – по объему онлайн-продаж в рублях. При этом конверсия составила 7,4% (7 заказов на 100 посещений сайта). За 2020 год онлайн-рынок детских товаров значительно вырос как в заказах – 82%, так и в деньгах – 63%. Прежде всего,

это связано с нежеланием родителей существенно сокращать расходы на детей. Вторым фактором стало то, что в период введения ограничительных мер на фоне неблагоприятной эпидемиологической обстановки родители были вынуждены самостоятельно развлекать детей дома – в это время отмечался рост продаж детских игр и игрушек в онлайн-магазинах [42].

Несмотря на то, что онлайн-продажи в период пандемии активно развивались во многих других сегментах, именно реализации продукции для детей способствовал новый формат – Click&collect [44]. Он подразумевает, что товар заказывают онлайн, но забирают и оплачивают его покупатели уже лично в магазинах. Такой способ продаж начал развиваться на российском рынке еще несколько лет назад, но в период пандемии спрос на услугу сильно вырос. Таким образом, тенденции, характерные для российского рынка детских товаров соответствует общемировым трендам.

Выводы по разделу один:

Коммерческая деятельность рознично-торгового предприятия не ограничивается операциями по купле-продаже. Она включает также целый комплекс самых разнообразных процессов: от изучения рынка и составления портрета потенциального покупателя до анализа поставщиков и установления с ними хозяйственных связей путем заключения договоров поставки.

На современном этапе развития розничной торговли, дополнительными операциями определяют конкурентные преимущества розничного предприятия, поскольку повышают лояльность потребителя к данному торговому предприятию, его товарам и услугам.

Если сравнивать с зарубежным опытом, зарубежные компании при совершенствовании коммерческой деятельности в розничной торговле, более тщательней учитывают комплекс факторов, условия производства готовой продукции и интересы потребителей, уровень конкуренции и научно-технического процесса.

## 2 АНАЛИЗ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ИП БОВАРЕНКО Л.Ю. МАГАЗИН «ЛИДЕР»

### 2.1 Организационно-хозяйственная характеристика предприятия

Объектом исследования работы является магазин детских товаров «Лидер» (ИП Боваренко Л.Ю.), расположенный по адресу: Челябинская область, г. Чебаркуль, ул. Крупской, д. 18.

Магазин находится в географическом центре города, вблизи крупных торговых предприятий, предприятия социально-культурного назначения, жилого района, рядом располагается парк, остановки общественного транспорта, крупные улицы города (то есть магазин имеет хорошую транспортную доступность). Клиенты предпочитают магазин с широким ассортиментом товаров, находящегося на более дальнем расстоянии, чем пользоваться услугами небольшого магазина с узким ассортиментом.

Основной целью магазина является извлечение прибыли и удовлетворение общественных потребностей. Основными видами деятельности являются: приобретение и реализация товаров народного потребления (игрушки и развивающие игры), организация торговли.

Магазин розничной торговли «Лидер» относится к разряду средних магазинов, так как занимаемая площадь его составляет 180 квадратных метров. Магазин предлагает к продаже свыше тысячи наименований товаров.

По товарной специализации магазин относится к специализированным магазинам, так как располагает ограниченный набором товаров (игрушки для детей и развивающие игры). По методу обслуживания «Лидер» является магазином индивидуального обслуживания. Продажа товаров осуществляется продавцом-кассиром через прилавок с применением ККМ.

Штат предприятия составляет 11 сотрудников.

Организационная структура магазина является функциональной и представлена на рисунке 2.1.

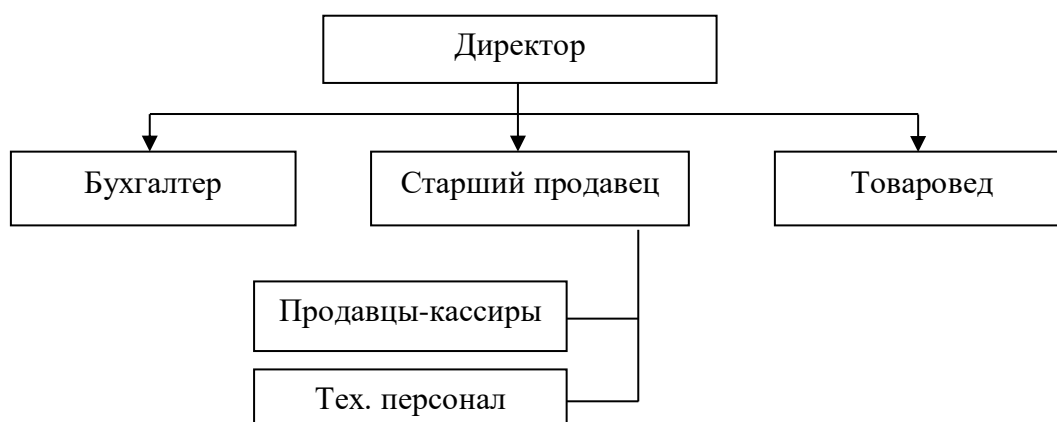


Рисунок 2.1 – Организационная структура ИП Боваренко Л.Ю.  
(магазин «Лидер»)

В основе формирования такой структуры управления лежит принцип полномочного распорядительства.

Директор магазина «Лидер» координирует работу предприятия, определяя стратегию и тактику организации на перспективу, и ближайшее время. Именно он занимается вопросами кадровой политики предприятия стратегией развития всей торговой фирмы.

Состав и структура сотрудников представлена ниже (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Состав и структура персонала магазина «Лидер»

	Кол-во	Образование			
		среднее	средне-специальное	неоконченное высшее	высшее
Директор	1				1
Бухгалтер	1				1
Товаровед	1				1
Старший продавец	2		1	1	
Продавец	4		4		
Уборщица (тех.персонал)	2	1	1		
Итого:	16				



В связи со спецификой деятельности предприятия женщины больше, чем мужчин среди персонала предприятия «Лидер». Средний возраст сотрудников 31-40 лет, средний возраст работающих на предприятии женщин равен 33 лет, а мужчин – 36 год. Более 50% работников предприятия имеют средне-специальное образование, по большей части это торговые работники магазина «Лидер», а также технический персонал; высшее образование имеют 27% (управленческий персонал).

Магазин игрушек «Лидер» специализируется на реализации товаров детского ассортимента.

В данном магазине представлены только качественные марки детских игрушек, обеспеченные хорошей гарантией и качеством, такие как: Barbie (США), Fisher-Price (США), Hot Wheels (США), Lego (Дания), Happy People (Германия), Тому (Англия) и т.д.

В магазине «Лидер» можно найти все, что нужно. Каталог магазина включает несколько товарных групп. Товарные группы каталога, в свою очередь, подразделены на подгруппы (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Ассортимент товаров

Товарная группа	Подгруппы
Игрушки для малышей (дети до трех лет)	погремушки, подвесы, погремушки, матрешки, мячи, ходунки, прыгунки, пупсы, игрушки для купания, простые машинки, музыкальные игрушки, кольца, пирамиды, кубики, а также развивающие игры с использованием игрушек-трансформеров, крупной мозаики, книги-игрушки и т.д.
Игрушки для детей дошкольного возраста (3-6 лет)	простейшие музыкальные игрушки, игры-забавы, кукольная мебель и посуда, песочные наборы, транспортные игрушки, конструкторы-трансформеры, мозаика и др.; игрушки с более сложной отделкой и конструкцией, мячи, кегли, железные дороги, тематические наборы («Больница»; «Барби»; «Магазин»); паззлы, музыкальные и дидактические (обучающие) игрушки, простейшие инструменты, настольные игры, книжки-панорамы, азбука, счетные палочки, электротехнические и электронные игрушки и др.

Окончание табл. 2.2

Товарная группа	Подгруппы
Игрушки для детей школьного возраста	конструкторы, учебные наборы, радиоуправляемые игрушки, спортивный инвентарь, сборно-разборные игрушки, наборы для создания чего-либо
Товары для творчества и хобби	мозаика (классическая, блестящая, алмазная, термомозаика, магнитная, мозаика для самых маленьких); лепка (глина, пластилин, масса для лепки); раскраски (большие, маленькие, водные); товары для рисования (краски, карандаши, бумага, пастель, фломастеры).

Покупателями магазина «Лидер» являются жители г. Чебаркуля от 18 лет, как мужчины, так и женщины, преимущественно имеющие детей. Основной контингент покупателей в магазине – люди со средними доходами, поэтому ориентация руководства на цены товаров, которые приемлемы массовому покупателю, что позволяет эффективно организовать продажу товаров и постоянно возобновлять ассортимент.

Ближайшими конкурентами магазина являются несколько торговых предприятий города, занимающихся реализацией аналогичного товара. Это магазины «Кораблик», «Антошка» и «Дочки-Сыночки», основные характеристики которых представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Основные характеристики предприятий-конкурентов

	Кораблик	Антошка	Дочки-Сыночки
Ассортимент	500 наим.	1200 наим.	2000 наим.
Цена	средние	выше среднего	высокие
Качество	среднее	среднее	высокое
Программа лояльности	нет	скидка 3% при покупке от 3000	возврат до 5% от суммы покупки бонусами
Место расположения	удобное	неудобное (тихая улица)	удобное
Наличие сайта	нет	нет	да
Качество обслуживания	среднее	среднее	высокое

Для оценки конкурентоспособности предприятия автором был выбран метод балльно-рейтинговой оценки, как один из основных методов изучения

вопросов конкурентоспособности товара и услуг.

Первым этапом оценки является изучение потребительских предпочтений, основных параметров, по которым в дальнейшем будет оцениваться конкурентоспособность предприятия.

Для их выявления провели опрос выборки из целевой аудитории. В опросе приняли участие 60 человек, из которых 37 человек – женщины, а 23 – мужчины. Для того, чтобы достичь высокой степени репрезентативности, опрос был проведен среди клиентов предприятия, а также клиентов конкурентов. Опросный лист представляет бланк, на котором предлагалось выбрать пять параметров, наиболее существенно влияющих на выбор предприятия. Результаты опроса были следующими:

1. В качестве основного параметра респондентами были выбраны:

- ассортимент игрушек – 23 человек, что составляет 38,3%
- качество продукции – 18 человек, что составляет 30,0%;
- цена – 11 человек, что составляет 18,3%;
- система лояльности – 8 человек, что составляет 13,3%;

2. Далее опрашиваемые выделяют такие параметры как: наличие сайта, качество обслуживания, удобство расположения – эти параметры наиболее часто встречались на первом, втором и третьем месте опроса.

3. Самыми не популярными ответами были: комплекс дополнительных услуг, гарантии от брака и пр.

Таким образом, параметры, по которым в дальнейшем будет оцениваться конкурентоспособность, следующие:

- ассортимент игрушек (1);
- цена (2);
- качество продукции (3);
- программа лояльности (4);
- месторасположение (5);
- наличие сайта (6);
- качество обслуживания (7).

Значимость каждого критерия определена экспертным путем с учетом мнений потребителей, участвующих в опросе. Последний этап анализа методом экспертных оценок заключается в том, что каждая оценка параметров перемножается на вес параметра и получившиеся оценки параметром суммируются по каждому предприятию. Это является итоговой оценкой предприятия (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Оценка конкурентоспособности магазина «Лидер»

Показатель	Кэф-т	Лидер		Кораблик		Антошка		Дочки-Сыночки	
		Балл	ВО*	Балл	ВО	Балл	ВО	Балл	ВО
1	0,1	4	0,4	3	0,3	4	0,4	5	0,5
2	0,25	5	1,25	5	1,25	5	1,25	4	1
3	0,22	4	0,88	4	0,88	4	0,88	5	1,1
4	0,17	4	0,68	3	0,51	4	0,68	5	0,85
5	0,12	5	0,6	4	0,48	3	0,36	4	0,48
6	0,08	0	0	0	0	0	0	5	0,4
7	0,06	5	0,3	4	0,24	4	0,24	5	0,3
Итого	1,00		4,11		3,66		3,81		4,63
Рейтинг			2		4		3		1

\* ВО – взвешенная оценка

Итоговые оценки достаточно близки друг к другу. Явных отличий от конкурентов не наблюдается, ни в одном из параметров компания не показала себя лучшей, тем не менее, ряд показателей находятся на весьма высоком уровне: цена и качество обслуживания.

Лидером рейтинга стал магазин детских товаров «Дочки-Сыночки», второе место занял объект исследования – магазин «Лидер». Так, сетевой магазин отличается самым широким ассортиментом игрушек высокого качества, наиболее актуальной для покупателя программой лояльности. Также отличительной особенностью магазина «Дочки-Сыночки» является наличие сайта, которое является эксклюзивным преимуществом. При этом «Лидер» также имеет ряд преимуществ перед лидером рейтинга: местоположение (магазин располагается неподалеку от самых оживленных

улиц города, рядом парк и другие достопримечательности) и цены (ассортимент магазина соответствует ожиданиям сегмента покупателей).

Таким образом, объектом исследования является представитель малого бизнеса – торговое розничное предприятие магазин «Лидер». Организационно-правая форма предприятия – индивидуальный предприниматель. Это наиболее простая и понятная форма, которая позволяет осуществлять те виды предпринимательской деятельности, которые являются предметом деятельности магазина «Лидер» – розничная продажа игрушек.

В своей деятельности магазин «Лидер» руководствуется российским законодательством и нормативно-правовыми актами федерального, регионального и муниципального значения, а также внутренними документами предприятия.

Организационная структура торгового предприятия представляет собой функциональную структуру. Она подразумевает четкое разделение функций каждого сотрудника. При этом каждый из сотрудников обладает соответствующей квалификацией и несет ответственность за свой участок работы.

## 2.2 Анализ основных показателей коммерческой деятельности предприятия

Анализируя основные показатели коммерческой деятельности магазина «Лидер», следует начать с исследования товарооборота предприятия за последние несколько лет (нами был выбран период с 2018 по 2020 гг.).

Анализируя общий объем товарооборота, необходимо установить выполнение плана по отдельным кварталам, а внутри каждого квартала – по месяцам.

Данные о выполнении товарооборота представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Динамика товарооборота, тыс. руб.

Месяцы и кварталы	Товарооборот, в тыс. руб.			Темп роста, % по отн. к предыдущ. году		Темп роста, % по отн. к базисному году	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2018
Январь	2295	2588	2430	112,8	93,9	112,8	105,9
Февраль	2317	2594	2773	112,0	106,9	112,0	119,7
Март	2344	2600	2558	110,9	98,4	110,9	109,1
I	6955	7782	7761	111,9	99,7	111,9	111,6
Апрель	2275	2439	2480	107,2	101,7	107,2	109,0
Май	1882	2614	2659	138,9	101,7	138,9	141,3
Июнь	2291	3056	2497	133,4	81,7	133,4	109,0
II	6838	8109	7636	118,6	94,2	118,6	111,7
Июль	2318	2906	2975	125,4	102,4	125,4	128,3
Август	2331	2295	2651	98,5	115,5	98,5	113,7
Сентябрь	2345	1994	2350	85,0	117,9	85,0	100,2
III	6994	7194	7976	102,9	110,9	102,9	114,0
Октябрь	2350	2479	2672	105,5	107,8	105,5	113,7
Ноябрь	2366	2652	2922	112,1	110,2	112,1	123,5
Декабрь	2379	2565	2614	107,8	101,9	107,8	109,9
IV	7095	7696	8208	108,5	106,7	108,5	115,7
Итого	27882	30781	31581	110,4	102,6	110,4	113,3

Анализ общего объема реализации начинается с определения темпов роста продаж путем сравнения фактического оборота за отчетный год с суммой продаж за прошлый и позапрошлый год. Так, рост продаж за 2020 г. по сравнению с 2019 г. составил 2,6%, за два года доходы предприятия выросли на 13,3%. Стоит отметить, что темпы прироста товарооборота снизились, несмотря на усилия менеджмента предприятия. По большей части снижение связывают с эпидемиологической обстановкой и снижением реальных располагаемых доходов покупателей.

После оценки общего объема товарооборота за 2018-2020 гг., следует проанализировать квартальные показатели. В целом товарооборот распределен по кварталам равномерно, при этом в 2020 году наиболее напряженным стал второй квартал. Продажи в период с апреля по июнь 2020 г. снизились на 5,8%. Однако, продажи по-прежнему превысили показатель

за аналогичный период 2018 г. на 11,7%. На этот период пришлось самые строгие ковидные ограничения, при этом покупательский спрос на товары для детей оставался стабильным. Наименее напряженным в прошлом году стал третий квартал. При сравнении фактических показателей 2020 г. с аналогичным показателем предыдущего года, можно увидеть, что продажи выросли на 10,9%, а за два года – на 14%, что говорит об ускорении темпов роста. Это можно связать с отложенным спросом, образовавшимся в период строгих ограничений и негативных ожиданий потенциальных покупателей.

Для того, чтобы проанализировать товарные ресурсы предприятия следует проанализировать показатели товарного баланса «Лидер» за последние три года (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Анализ показателей товарного баланса, тыс. руб.

Показатели	2018	2019	2020	Изм., тыс. руб.		Изм., в %	
				2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Запасы на начало года	5550	5930	6860	380	930	106,8	115,7
Поступление	27920	30874	31565	2954	691	110,6	102,2
Реализация	27882	30781	31581	2899	800	110,4	102,6
Запасы на конец года	5588	6023	6844	435	821	107,8	113,6

Итак, запасы на конец года выросли в 2020 году на 13,6% (или 821 тыс. руб.) за счет повышения цен в конце года. При этом поступление товаров в 2019 г. повысилось на 10,6%, а в 2020-м – еще на 2,2%, реализация за два года выросла на 13% (на 10,4 – в 2019 г., и еще на 2,6% в 2020-м), при этом в данном случае не учитывается выбытие, которое происходит в основном из-за порчи товарного вида.

Оценку эффективности использования товарных запасов можно представить при помощи таблицы (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Анализ эффективности использования товарных запасов

Показатели	2018	2019	2020	Изм., тыс. руб.		Изм., в %	
				2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Выручка	27882	30781	31581	2899	800	110,4	102,6
Прибыль	2639	3087	3205	448	118	117,0	103,8
Средние товарные запасы	5569	5977	6852	408	875	107,3	114,6
Прибыль на рубль товарных запасов	0,50	0,54	0,49	0,04	-0,05	108,0	90,7

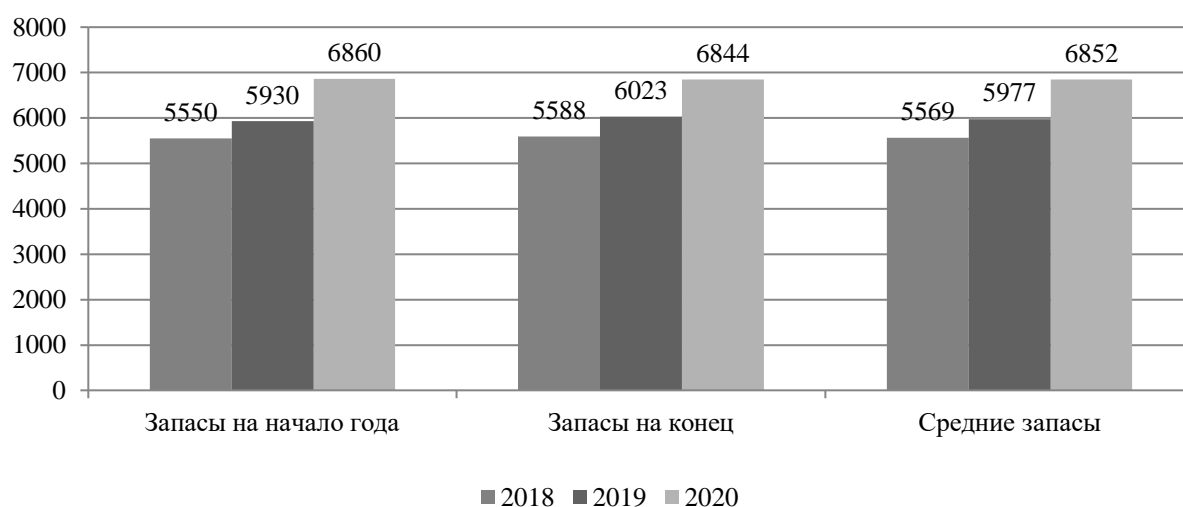


Рисунок 2.2 – Товарные запасы магазина «Лидер» за 2018-2020 гг., в тыс. руб.

Из приведенных данных видно, что средние остатки товарных запасов повысились в действительных ценах на 23,0%. При этом оборот торговли вырос только на 13,3%.

Таким образом, можно говорить об увеличении товарных остатков, товарные запасы с точки зрения прибыли, которая увеличилась меньше, использовались не достаточно эффективно. Следует отметить, что в 2020 году эффективность несколько снизилась.

Валовой доход изучают как по сумме, так и по уровню. В частности, можно определить динамику валового дохода, а также провести факторный анализ влияния изменения объема розничного товарооборота и уровня реализованных торговых надбавок на изменение суммы валового дохода.



Таблица 2.8 – Валовой доход, тыс. руб.

Показатель	2018	2019	2020	Изм., тыс. руб.		Изм., в %	
				2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Товарооборот розница	27882	30781	31581	2899	800	110,4	102,6
Общая сумма валового дохода от реализации товаров	6668	7349	7610	681	261	110,2	103,6
Средний уровень валового дохода в % к обороту	23,92	23,88	24,10	-0,04	0,22	99,8	100,9

Из таблицы 2.8 видно, что уровень валового дохода в 2020 г. по сравнению с 2018 годом увеличился на 0,18. Заметно увеличилась сумма валового дохода: по сравнению с 2018 годом она возросла на 942 тыс. руб., что составляет 14,1%. При проведении факторного анализа можно получить следующие результаты:

Сумма валового дохода за два года увеличилась на:  $3699 * 23,9 / 100 = 884,6$  тыс. руб. из-за увеличения объема товарооборота.

Увеличение уровня валового дохода повлекло за собой увеличение суммы валового дохода на:  $0,18 * 31581 / 100 = 57,4$  тыс. руб.

Совокупное влияние факторов:  $884,6 + 57,4 = 942$  тыс. руб. Оба фактора привели к увеличению валового дохода на 942 тыс. руб. В большей степени на это увеличение повлиял рост товарооборота за два года.

В рамках анализа также следует изучить особенности формирования издержек обращения.

Издержки обращения представляют собой выраженные в денежной форме затраты материальных, трудовых и финансовых ресурсов на осуществление торговой деятельности предприятия.

Издержки отражают затраты на транспортировку, хранение и приведение в удобную для реализации форму, а также расходы по продаже товаров. Издержки обращения состоят из следующих статей расходов (таблица 2.9).

Таблица 2.9 – Издержки обращения, тыс. руб.

Показатель	2018	2019	2020	Изм., тыс. руб.		Изм., в %	
				2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Товарооборот	27882	30781	31581	2899	800	110,4	102,6
Общая сумма издержек обращения, в т.ч.	3870	4099	4234	229	135	105,9	103,3
Расходы на оплату труда	2867	3116	3308	249	192	108,7	106,2
Расходы на аренду и содержание	731	702	655	-29	-47	96,0	93,3
Расходы на э/э и водоснабжение	56	58	65	2	7	103,6	112,1
Транспортные расходы	152	146	122	-6	-24	96,1	83,6
Расходы на рекламу	45	52	67	7	15	115,6	128,8
Прочие издержки	19	25	17	6	-8	131,6	68,0
Уровень издержек обращения, % к обороту	13,88	13,32	13,41	-0,56	0,09	-	-

Абсолютной суммой издержек обращения, дающей представление об объеме текущих затрат предприятия, но не позволяющей оценивать эффективность затрат (рисунок 2.4).

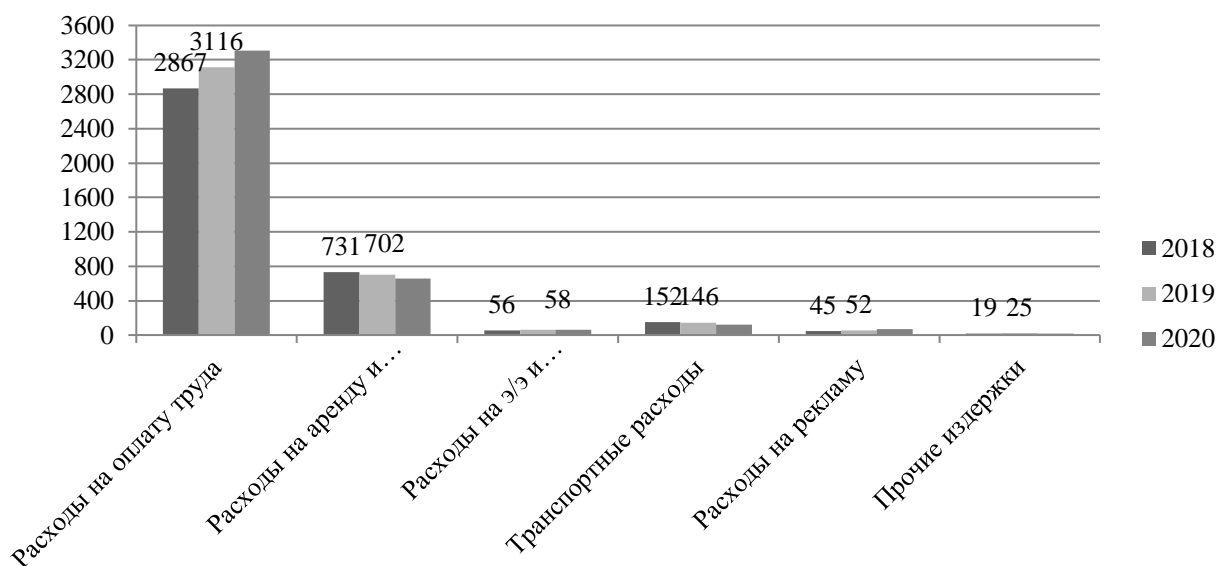


Рисунок 2.4 – Динамика и структура издержек обращения за 2018-2020 гг., в тыс. руб.

Уровень издержек обращения торговой деятельности, равный

отношению суммы издержек обращения к сумме товарооборота в процентах. в 2018 год составляет 13,88%, в 2020 год – 13,41%. В 2020 году издержки обращения по сравнению с 2018 годом повысились на 364 тыс. руб. (в сравнении с предыдущим годом – всего на 135 тыс. руб.), однако уровень издержек по отношению к товарообороту снизился на 0,5%.

Минимальное повышение уровня издержек при повышении расходов на оплату труда свидетельствует о положительной динамике развития предприятия, осознании ценности кадров для эффективной деятельности предприятия. Расходы на персонал повышаются год от года: сначала на 8,7%, а затем на 6,2%. Несмотря на замедление темпов роста, «Лидер» продолжает стимулировать сотрудников.

Среди других издержек следует выделить расходы на аренду и содержание магазина. Здесь можно отметить снижение расходов за последние два года (на 4% в 2019 г. и 6,7% - в 2020 г.). Это произошло за счет пересмотра договора аренды, отказа от части неиспользуемой площади, снижения стоимости аренды в период коронавирусных ограничений. Также снизились расходы на транспортировку за счет изменения условий договора поставки.

Также следует рассмотреть структуру издержек обращения, представленную в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Структура издержек обращения, %

Показатель	2018		2019		2020	
	в тыс. руб.	в %	в тыс. руб.	в %	в тыс. руб.	в %
Общая сумма издержек обращения, в т.ч.	3870	100,0	4099	100,0	4234	100,0
Расходы на оплату труда	2867	74,1	3116	76,0	3308	78,1
Расходы на аренду и содержание	731	18,9	702	17,1	655	15,5
Расходы на э/э и водоснабжение	56	1,4	58	1,4	65	1,5
Транспортные расходы	152	3,9	146	3,6	122	2,9
Расходы на рекламу	45	1,2	52	1,3	67	1,6
Прочие издержки	19	0,5	25	0,6	17	0,4

Структуру издержек обращения за 2020 г. представим в виде круговой диаграммы (рисунок 2.5).

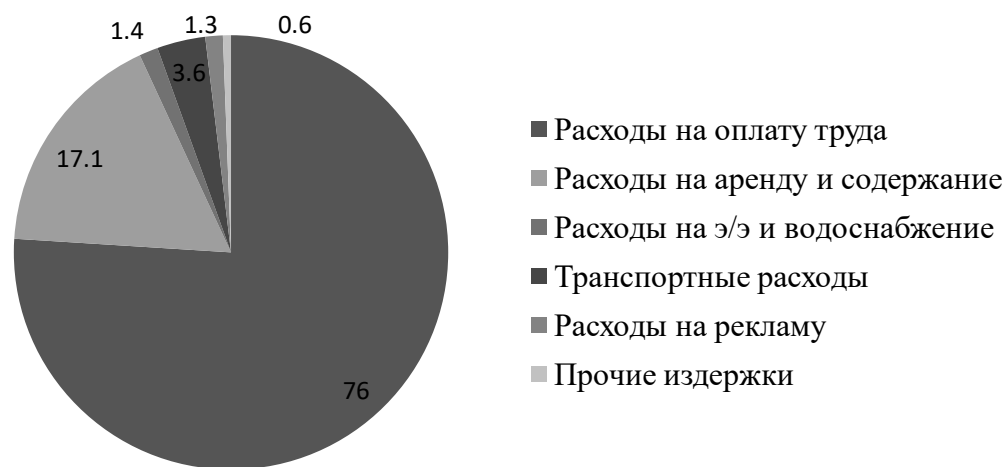


Рисунок 2.5 – Структура издержек обращения за 2020 г.

Из приведенных данных следует, что на протяжении анализируемого периода большую часть издержек обращения составляют расходы на оплату труда. В 2020 г. их удельный вес составил 78,1%. При этом доля расходов на оплату труда в общей сумме издержек обращения выросла на 4%.

При этом доля других статей издержек снизилась, либо изменения были не значительными. Так, в отчетном периоде снизилась доля расходов на аренду и содержание с 18,9% в 2018 г. до 15,5% - в 2020 г. Удельный вес остальных статей издержек (куда входят транспортные расходы, расходы на коммунальные платежи, расходы на рекламу и пр.) настолько мал, что не может значительно повлиять на структуру.

Прибыль, как экономическая категория, отражает финансовый результат торговой деятельности предприятия, а также отражает эффективность или неэффективность деятельности. В зависимости от того, будет, в конечном итоге, прибыль у организации или нет, зависит развитие предприятия в целом, либо наоборот.

Таблица 2.11 – Чистая прибыль, тыс. руб.

Показатели	2018	2019	2020	Изм. 2019/ 2018	Изм. 2020/ 2019
Товарооборот	27882	30781	31581	110,4	102,6
Общая сумма валового дохода	6668	7349	7610	110,2	103,6
В % к товарообороту	23,92	23,88	24,1	99,8	100,9
Издержки обращения	3870	4099	4234	105,9	103,3
В % к товарообороту	13,9	13,3	13,4	95,9	100,7
Прибыль от продаж	2798	3250	3376	116,2	103,9
В % к товарообороту	10,0	10,6	10,7	105,2	101,2
Налоговые отчисления	159	163	171	102,5	104,9
Чистая прибыль	2639	3087	3205	117,0	103,8
В % к товарообороту	9,5	10,0	10,1	105,3	101,0

Из таблицы видно, что чистая прибыль выросла в 2020 году на 3,8%. На увеличение прибыли в большей степени повлияло увеличение товарооборота, при относительно стабильном уровне издержек, а наименьшее влияние оказал рост уровня валового дохода.

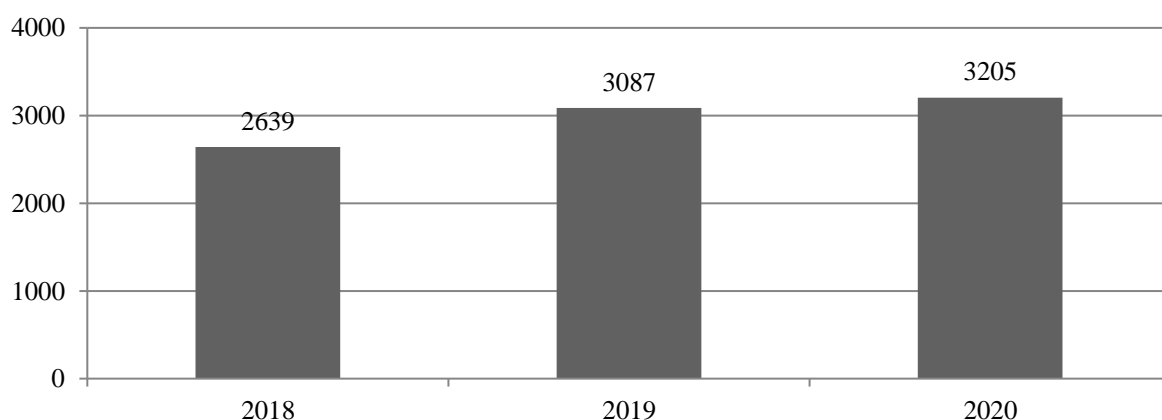


Рисунок 2.6 – Динамика чистой прибыли за 2018-2020 гг., в тыс. руб.

Таким образом, несмотря на кризис магазин «Лидер» за последние три года сумел увеличить свои доходы и прибыль. Такое стало возможным благодаря эффективной закупочно-сбытовой деятельности, эффективной ассортиментной и маркетинговой политике магазина.

Одновременно с вышесказанным, менеджменту торгового предприятия

удалось сохранить издержки на уровне 2019 г. за счет экономии на материальных издержках и издержках на доставку товара. Это говорит о высокой эффективности деятельности предприятия.

### 2.3 Организация закупочной и сбытовой деятельности предприятия

Коммерческая деятельность предприятия магазина игрушек «Лидер» состоит из нескольких последовательных процессов. Основными из них является закупочная и сбытовая деятельность. Схема закупочно-сбытовой деятельности представлена на рисунке 2.7.

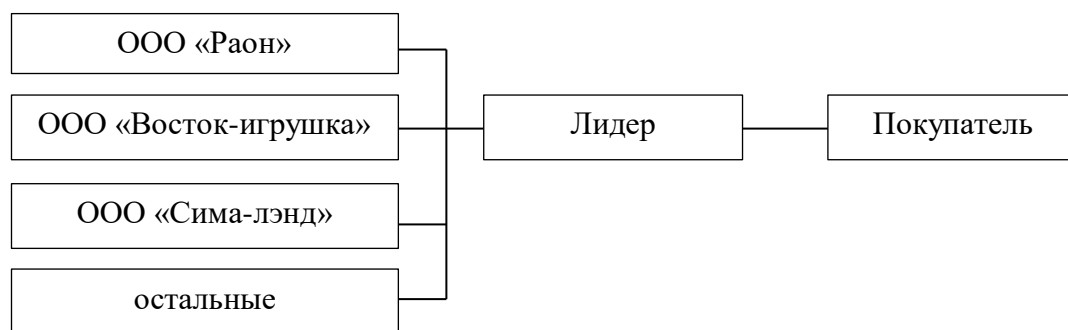


Рисунок 2.7 – Схема закупочно-сбытовой деятельности

Первым этапом закупочной деятельности в магазине «Лидер» является исследование и прогнозирование спроса на товары, реализуемые предприятием.

В качестве ключевых источников информации о состоянии покупательского спроса клиентов магазина «Лидер» выступают:

– собственная статистическая отчетность. Здесь рассматриваются такие показатели как структура товарооборота по отдельным группам товаров, а также структура имеющихся товарных запасов;

– собственная бухгалтерская и оперативная отчетность. В данном случае интерес представляют сведения, содержащиеся в ведомости инвентаризаций, данные учета запасов товаров и пр.;

– маркетинговые исследования. В данном случае имеются ввиду данные, полученные в полевых условиях (периодически в магазине «Лидер» проводится анкетирование покупателей и гостей магазина).

С целью прогнозирования покупательского спроса в магазине «Лидер» менеджмент торгового предприятия применяет метод экстраполяции. Он является самым простым, а потому распространенным методов социального прогнозирования, и заключается в переносе существующих тенденций и закономерностей из прошлого на будущее.

В связи с вышесказанным, мы можем заключить, что эффективность деятельности любого коммерческого предприятия зависит от того, насколько полно удовлетворены потребности его клиентов.

Следующий этап закупочной деятельности, не менее важный, чем изучение и прогнозирование потребительского спроса, – исследование рынка поставщиков игрушек и других товаров для детей.

В качестве самых часто используемых источников информации о поставщиках магазина «Лидер» выступают:

- реклама в местных средствах массовой информации: отраслевых и других специализированных журналах;
- контакты с торговыми представителями оптовых посредников и производителей, которые самостоятельно приезжают в магазин «Лидер» или присылают предложения о сотрудничестве по электронной почте;
- коммерческая информация, размещенная поставщиками (оптовыми предприятиями и производителями) на интернет-сайтах.

Информация о потребностях целевой аудитории и поставщиках, которую получает менеджмент магазина, позволяет последнему сформировать банк данных для последующего анализа. Для оценки возможных поставщиков в магазине «Лидер» применяется разработанный директором магазина перечень критериев. При отборе поставщиков также учитываются потребности типичных покупателей коммерческого предприятия.

Директор магазина «Лидер» совместно с товароведом и бухгалтером разработали собственную систему оценки поставщиков. Основными критериями при этом являются: цена, качество, условия поставки и надежность потенциальных партнеров.

В случае, если в результате сравнения поставщиков по основным критериям невозможно определить лидера, менеджментом магазина используются дополнительные критерии оценки: цена за единицу товара, сроки выполнения заказа в условиях «повышенной срочности», расстояние от склада поставщика до магазина, а также экономическая устойчивость положения поставщика.

Результатом оценки потенциальных поставщиков является перечень наиболее подходящих из них. Только после этого руководство магазина «Лидер» переходит к установлению делового контакта с поставщиками из обозначенного выше списка, обсуждение условий и заключение договора.

К примеру, в магазине был проведен анализ поставщиков игрушек с представительствами в Челябинске и Чебаркуле, которые предлагают схожие условия поставки. Лидерами списка оказались три компании: ООО «Раон», ООО «Восток-игрушка» и ООО «Сима-лэнд».

Оценка поставщиков проводилась по нескольким критериям по пятибалльной шкале от 3 до 5 (от «не соответствует» до «соответствует полностью»). Промежуточная оценка ставилась в случае, если поставщик соответствовал не всем требованиям магазина «Лидер» (таблица 2.12).

Таблица 2.12 – Оценка критериев при выборе поставщика

Критерии	Поставщики		
	ООО «Раон»	ООО «Восток-игрушка»	ООО «Сима-лэнд»
Условия договора	5	5	3
Цена	4	3	4
Качество продукции	5	3	5
Ассортимент	4	5	4
Скорость обслуживания	3	5	4



Окончание табл. 2.12

Критерии	Поставщики		
	ООО «Раон»	ООО «Восток-игрушка»	ООО «Сима-лэнд»
Выполнение договорных обязательств	4	5	4
Дополнительные критерии	услуги по доставке, погрузка при самовывозе	услуги по доставке, погрузка при самовывозе	информационные и рекламные услуги
Средний балл	4,17	4,33	4,00

Оценка, приведенная в таблице 2.12, позволяет сделать вывод, что наиболее выгодные условия поставки предлагает ООО «Восток-игрушка».

Однако предприятие, занимающее второе место, значительно уступает лидеру лишь по одному из показателей: скорости обслуживания (в данном случае подразумевается время с момента принятия заявки до момента доставки заказа в магазин «Лидер»).

При этом по качеству продукции ООО «Раон» вовсе существенно превосходит «Восток-игрушку».

Таким образом, с «Раоном» можно сотрудничать в случае, если доставка заказа не является срочной. Замыкает список ООО «Сима-лэнд».

Несмотря на то, что по многим параметрам оно сильно уступает первым двум предприятиям, сотрудничество с ним остается перспективным, но только при условии корректировки условий договора, предложенных магазину «Лидер».

Дополнительными критериями, позволившими менеджменту магазина «Лидер» остановить свой выбор на этих трех компаниях, стали следующие услуги, предоставляемые поставщиком:

- услуги по доставке товара «от склада до склада»;
- погрузка силами поставщика при самовывозе;
- информационные и рекламные услуги.

Таким образом, менеджмент магазина «Лидер» уделяет достаточное

внимание исследованию спроса и его прогнозированию, поскольку анализ потребностей потенциальных покупателей является главным направлением коммерческой деятельности.

Также магазин «Лидер» проводит серьезную работу по исследованию рынка поставщиков, оценке поставщиков по основным и дополнительным критериям.

Менеджмент магазина «Лидер» оценивает поставщиков по следующим критериям: условиям договора, цене, качеству, ассортименту товара, скорости обслуживания и выполнению договорных обязательств.

После оценки и составления рейтинга поставщиков товаровед магазина «Лидер» совместно с бухгалтером и директором магазина обсуждают условия поставки с партерами и заключают взаимовыгодный договор.

В рамках исследования закупочной деятельности следует упомянуть об ассортиментной политике коммерческого предприятия.

Итак, формирование ассортимента в магазине «Лидер» основывается на нескольких принципах.

1. Магазин обеспечивает такой ассортимент товаров, который бы максимально соответствовал спросу его целевой аудитории (потенциальных покупателей), выявленной с помощью маркетинговых исследований.

Весь ассортимент товаров, которые реализует магазин «Лидер», можно разделить на несколько групп:

- пробный заказ не апробированных, новых для предприятия товаров составляет лишь десятую часть ассортимента товаров;
- традиционные товары магазина (товары, которые уже были апробированы и отобраны для повторных заказов) составляет более половины всего ассортимента товаров (55%);
- товары, полученных путем товарообмена от других производственных предприятий и оптовых посредников, которые производят и реализуют родственные или дополнительные группы товаров, занимают

15% от разнообразия товаров магазина;

– наконец 20% товаров принадлежат к группе сопутствующих товаров (к примеру, канцтовары).

Традиционные и сопутствующие товары составляют ассортимент магазина «Лидер» и закупаются товароведом на основе покупательского спроса и фактических продаж.

Пробные товары и товары по товарообмену сразу не включаются в ассортимент, а реализуются с целью апробации и исследования покупательского спроса.

Из схемы, приведенной в начале параграфа, видно, что организация закупочно-сбытовой деятельности магазина «Лидер» напрямую зависит не только от поставщиков, но и клиентов, их предпочтений и потребительского поведения, поэтому стоит еще раз уточнить характеристики целевой аудитории магазина «Лидер» (таблица 2.13).

Таблица 2.13 – Сегментация целевой аудитории

Признак	Сегмент	Потенциальные клиенты	Основной предъявляемый спрос
Демографический	Взрослые до 30 лет	Родители, друзья и родственники родителей	Игрушки для новорожденных, игрушки для девочек и мальчиков до 3-х лет, от 3-х до 6-и лет, развивающие игры
	Взрослые от 30 до 40 лет	Родители, друзья и родственники родителей	Игрушки для девочек и мальчиков от 6-и до 12-и лет, обучающие игры
	Взрослые от 40 лет	Бабушки, дедушки, родители, друзья и родственники родителей	Игрушки для всех возрастных категорий, аксессуары

Основными покупателями игрушек являются взрослые от 30 до 40 лет с детьми – 45,3%, доля взрослых до 30 лет составляет 41,2%, взрослые от 40 лет – 13,5%.

Для анализа необходимо сгруппировать товары по группам и оценить

их долю в общем товарообороте (таблица 2.14)

Таблица 2.14 – Структура выручки (по ассортиментным группам)

Наименование товарной группы	Выручка, руб.	Доля выручки, %
Развивающие игры	8969	28,40
Наборы для девочек	4816	15,25
Наборы для мальчиков	3742	11,85
Мягкие игрушки	2760	8,74
Наборы для творчества	2552	8,08
Куклы и аксессуары	2413	7,64
Настольные игры	1724	5,46
Автотранспортная игрушка	1699	5,38
Конструкторы	1206	3,82
Канцелярия	947	3,00
Книги	442	1,40
Спортивный инвентарь	309	0,98
ИТОГО	31581	100,00

Итак, наибольшая доля дохода в структуре доходности у «развивающих игр» (28,4% или 8969 тыс. руб.). Эти игрушки призваны не только развлекать детей, но и развивать их навыки. К ним относятся игрушки для малышей, а также часть игрушек для детей постарше. Еще две категории, приносящие наибольший финансовый результат, – это игровые наборы для девочек (наборы для бисероплетения, вышивка, посуда, бытовая техника) и наборы для мальчиков (герои мультфильмов, наборы инструментов, оружие). Они также лежат в основе ассортимента магазина и пользуются наибольшим спросом. Доля этих товарных групп в общем объеме выручки составляет соответственно 15,25% и 11,85%.

Небольшая доля таких ассортиментных групп как настольные игры (5,46%), машинки и другой игрушечный транспорт (5,38%), а также конструкторы (3,82%) объясняется возрастными ограничениями, ограниченной вариативностью использования и ценой.

Наименьшую долю занимают книги и спортивный инвентарь. Эти товары не являются предметом специализации магазина, однако предприятие

не выводит их из ассортимента, поскольку менеджмент магазина полагает важным поддерживать широту ассортиментных групп.

Такая структура продаж связана с трендом на дополнительное развитие ребенка, желанием привить ему правильные модели поведения, адаптировать к жизни, а также с отказом родителей от «бесполезных» игрушек, которые быстро надоедают ребенку.

Таким образом, ассортиментная политика магазина «Лидер» строится на соблюдении нескольких принципов: товары включаются в ассортимент на основе исследования потребительского спроса и его прогнозирования, апробации новых товаров; ассортимент товаров строится на основе рационального выбора (учитывается приоритетность товарных групп, широта и глубина разных товарных групп) и пр. Ценовое стимулирование продаж и ориентация на предпочтения покупателей позволяют магазину «Лидер» максимально удовлетворить потребности своих покупателей.

В заключение параграфа следует рассмотреть особенности организации сбытовой деятельности торгового предприятия.

Следует отметить, что сбыт является заключительным процессом коммерческой деятельности магазина. Операции, которые выполняются на данном этапе, являются, пожалуй, самыми ответственными, поскольку они напрямую связаны с обслуживанием потенциальных покупателей.

Отметим, что организация процесса сбыта товаров зависит от методов продажи, которые применяются в торговом предприятии, то есть совокупности определенных способов и приемов, с помощью которых осуществляется процесс продажи.

Магазин «Лидер» использует в своей деятельности в основном традиционный метод продажи – продажу товаров в форме индивидуального обслуживания.

Продажа товаров с индивидуальным обслуживанием означает, что в магазине «Лидер» все операции по обслуживанию покупателя (от встречи и консультирования до непосредственно продажи и выдачи покупок)

осуществляются при участии продавца-кассира.

Администрация магазина постоянно уделяет внимание улучшению качества торгового обслуживания. В первую очередь это касается требований, предъявляемых к работникам магазина при их работе с покупателями. При этом администрация требует от своих сотрудников, чтобы они всегда встречали покупателей приветливо, однако не были при этом навязчивы в предложении своих услуг.

После того, как покупатель проявил интерес к определенному товару или группе товаров, продавец-кассир демонстрирует товар и обращает внимание на его особенности. В некоторых случаях продавец предлагает альтернативы демонстрируемому товару, если продавцу становится очевидно, что покупатель не может принять окончательное решение. В ряде случаев продавец дает более полную информацию о товаре, к которой можно отнести данные о назначении и способах эксплуатации, соответствии возрасту и навыкам, которые развиваются с помощью игрушки (игры), а также популярности предлагаемых товаров среди детей и т.д.. При этом продавец должен стремиться ознакомить покупателя с новыми товарами, предложить сопутствующие товары. Это позволяет расширить круг выбора товаров покупателями, расширить из знания в области качества предлагаемых товаров.

Продажа в магазине «Лидер» завершается расчетом с покупателями (прием наличных или платежа по карте), выдачей чека, а также упаковкой (при необходимости) и выдачей покупок. Названные операции продавец выполняет на своем рабочем месте, за прилавком.

Наконец, следует упомянуть о стимулировании продаж, которое также является элементом системы сбыта.

Отметим, что данное направление представлено довольно слабо, несмотря на то, что продвижение играет важную роль для любого коммерческого торгового предприятия. Такая деятельность связана с высокими расходами, а потому работа в данном направлении ограничена

совместной работой в области рекламы и пиара с поставщиками и/ или непосредственно с производителем (POS-материалы, участие в акциях компании, реклама).

Магазин игрушек «Лидер» организует мероприятия, направленные на повышение продаж определенного бренда или группы товаров, финансируемые совместно с партнерами (акции, спец-цены). Также время от времени «Лидер» организует раздачу листовок.

Еще реже проводятся распродажи неликвидных товаров, которая, однако, также может привлечь дополнительных покупателей.

Контроль маркетинговой деятельности осуществляется срезами и отчетами отдела о динамике сбыта об объеме продаж, динамике количественного роста или уменьшения потребителей: еженедельно – менеджер по продажам предоставляет отчет руководителю предприятия.

Таким образом, сбытовая деятельность предприятия ограничивается организацией процесса продажи и продвижения продукции. Если первое направление сбытовой деятельности полностью зависит от менеджмента предприятия, то второе – осуществляется, по большому счету, совместно с партнерами предприятия.

Организация пространства, выбранные методы и способы продаж определяют порядок операций продажи товара: продавец консультирует покупателей, принимает оплату и выдает товар со своего рабочего места. Продвижение продукции и стимулирование продаж сводится к ценовому демпингу по определенным товарам, раздаче листовок, участию в партнерских рекламных мероприятиях.

Выводы по разделу два:

Объектом исследования является магазин игрушек «Лидер». Торгово-розничное предприятие отличается широким ассортиментом товаров для детей, удачным местоположением и высоким уровнем обслуживания покупателей.

Анализируя экономические показатели за последние три года, можно

прийти к выводу, что, несмотря на негативные тенденции в экономике, связанные со снижением реальных доходов и ковидными ограничениями, предприятию удалось улучшить свои показатели. Это стало возможным благодаря эффективной закупочно-сбытовой деятельности, ассортиментной и маркетинговой политике.

Сравнивая предприятие с конкурентами, среди которых три магазина «Кораблик», «Антошка» и «Дочки-сыночки», автор приходит к выводу, что к преимуществам магазина относится широкий ассортимент, цены, местоположение магазина и качество обслуживания покупателей.

Изучив особенности закупочно-сбытовой деятельности магазина, можно отметить, что в целом работа организована достаточно эффективно, однако, существуют возможности для дальнейшего роста и усиления конкурентной позиции. Эпидемиологическая обстановка и изменение поведения потенциальных покупателей показали, что отказ от новых инструментов сбыта продукции (таких как автоматизация процессов, продвижение и реализация в сети интернет) снижает конкурентоспособность и эффективность предприятия.



### 3 МЕТОДЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ИП БОВАРЕНКО Л.Ю. МАГАЗИН «ЛИДЕР»

#### 3.1 Направления совершенствования коммерческой деятельности предприятия

Торговля товарами и услугами через сеть в современном мире стала привычным делом, поэтому постоянно разрабатываются меры по увеличению продаж в данной сфере. Более того, этот метод завоевывает все больше поклонников, так как он позволяет, прежде всего, наладить стабильные отношения с клиентом и увеличить объемы продаваемой продукции.

Интернет-магазин – это:

- дополнительное средство коммуникации – наличие онлайн витрины, где покупатель мог бы ознакомиться с ассортиментом продукции;
- возможность сформировать базу потенциальных клиентов;
- предприятие получает круглосуточный магазин, который сможет ознакомить будущего клиента с товаром, его ценой, комплектацией и т.д. Магазин работает все время, причем фирма экономит на издержках (отопление, электричество, вода, аренда, заработная плата), увеличивая долю прибыли в структуре товарооборота;
- формирование конкурентного преимущества среди подобных по профилю магазинов – так как появляется возможность обеспечить дополнительный удобный для клиента сервис.

В связи с вышесказанным, для того, чтобы улучшить свои конкурентные позиции, предприятию рекомендуется расширить зону своей деятельности – разработать и запустить интернет-магазин.

Учитывая то, что приобретать товары через интернет намного удобней, сетевые покупатели являются более лояльной аудиторией, а продажи в

последнее время обгоняют реальную торговлю. Именно поэтому собственный интернет-магазин может значительно повысить уровень продаж, так что наличие своего ресурса в сети становится на данный момент необходимостью.

Аудитория потребителей и поставщиков товаров увеличивается ежедневно. Постепенно стирается географическая зависимость между потребителем и продавцом, поэтому создание интернет-магазина в большей степени будет способствовать росту продаж, а соответственно и повышению прибыльности магазина «Лидер».

Есть несколько способов приобретения интернет-магазина:

Готовое решение – в дополнении к этому нужно решить вопрос разработки или приобретения программного комплекса, обеспечивающего функционирование интернет-магазина. Стоимость необходимого для его создания оборудования и программного обеспечения в минимальной конфигурации составляет от 200 тыс. руб.

Аренда – возможность состоит в аренде интернет-магазина на специализированном сервере. В этом случае большую часть технических вопросов берет на себя владелец торгового ряда. Этот вариант создания интернет-магазина является самым дешевым и быстрым. К недостаткам можно отнести неполноту получаемой рыночной информации, доступность данных о коммерческой деятельности магазина для сторонней организации.

Создание ИС на заказ – самый дорогой способ. Это заказ на создание интернет-магазина у веб-студии, специализирующейся на создании сайтов. По желанию заказчика студия реализует и желаемый интерфейс, и функциональность и обеспечивает поддержку и сопровождение сайта некоторое время после сдачи проекта. За это время могут выявляться мелкие недоработки, незамеченные ранее при приеме проекта заказчиком. Так же студия предоставляет полное описание продукта, что сильно облегчает внесение в сайт изменений уже своими силами после прекращения контракта со студией.

Самостоятельное изготовление сайта – самый дешевый способ. Имеет как преимущества, так и недостатки. Преимущества в том что исключены лишние затраты на оплату готовых решений, проект делается исключительно для своих нужд и своими силами, что уменьшает шансы взлома, так как стиль написания сайта известен только программистам предприятия. Недостаток же – только в том, что надежность и время создания сайта своими силами зависит от компетенции и профессионализма программистов.

Покупка готового решения и доработка – именно этот вариант является для магазина «Лидер» наиболее оптимальным. Купив наиболее подходящее готовое решение, мы можем изменить его в позволенных пределах и приблизить его вид и функциональность приближенным к желаемому, к запросам клиентов, к удобству.

В настоящее время, рынок программных продуктов предлагает различные системы для управления контентом. Самыми востребованными являются: 1С-Битрикс: Управление сайтом, WordPress, OpenCart и др.

Приведем краткую характеристику обозначенных систем (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Сравнительная характеристика систем управления контентом

	1С-Битрикс	WordPress	OpenCart
Лицензия	Платная	Бесплатная	Бесплатная
Для каких сайтов подходит?	Электронная коммерция	Любые	Электронная коммерция
Безопасность и производительность	Высокий уровень защиты и производительности	Ограниченные функции при базовой конфигурации	Хорошая базовая защищенность, при расширении площадки необходимо дополнительно работать над производительностью
Возможности самостоятельного конфигурирования	Широкие возможности для масштабирования	Гибкая система, легкое масштабирование	Гибкая система, легкое масштабирование, есть возможность подключать

Окончание табл. 3.1

	1С-Битрикс	WordPress	OpenCart
			отечественные и западные сервисы доставки и оплаты
Удобство использования	Мало бесплатной информации по установке и настройке, возможны трудности для новичков	Простая настройка и установка, много руководств	Простая настройка и установка, удобный интерфейс, подходит для новичков
Встроенные модули	Количество встроенных модулей зависит от редакции системы	Базовые плагины, много платных и бесплатных модулей	Много встроенных модулей для онлайн-торговли, есть возможность устанавливать дополнительные плагины

В конечном счете, выбор был сделан в пользу системы управления «1С Битрикс: Управление сайтом». ЦМС обладает высокими показателями надежности, красивым и понятным интерфейсом, настраиваемыми панелями быстрого доступа, большим количеством платежных систем, sms-сервисов для уведомления администраторов, наличием виджета ОС Windows для менеджеров и администраторов о поступлении нового заказа, который позволит избежать провалившихся заказов.

Система управления интернет-магазином Битрикс – это готовый продукт, не требующий специальных технических знаний для того, чтобы открыть и открыть свой интернет-магазин. При этом можно менять внешний вид витрины, делать тонкие настройки как в каталоге товаров, так и в административной части, не прибегая к помощи IT-специалистов.

### 3.2 Расчет экономической эффективности по совершенствованию коммерческой деятельности

При создании интернет-магазина у предприятия возникнут инвестиционные расходы. В состав инвестиционных расходов по созданию интернет-магазина входят: расходы на приобретение и установку программного обеспечения, стоимость оборудования, стоимость оснащения рабочего места специалиста. Инвестиционные расходы приведены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Материальные инвестиционные расходы

Наименование оборудования	Количество	Цена, руб.	Стоимость, руб.
Компьютер	1 шт.	26000	26000
Принтер	1 шт.	5500	5500
Офисная мебель	1 шт.	17250	17000
Программное обеспечение	1 шт.	50000	50000
Итого:			98550

Для обеспечения работы интернет-магазина необходимо организовать обучение сотрудников по работе с новым программным обеспечением.

Расходы фирмы на освоение ПО и обучение сотрудников работе с программой и ЭВМ рассчитываются по формуле:

$$K_{об} = OT_{час} * N_{пр} * T_{осв}, \quad (3.1)$$

где  $OT_{час}$  – оплата труда системного администратора;

$N_{пр}$  – численность сотрудников, подлежащих обучению;

$T_{осв}$  – срок обучения.

$$K_{об} = 150 * 4 * 8 + 150 * 1 * 10 = 6300 \text{ руб.}$$

Таким образом, для обучения четырех сотрудников необходимо потратить 8 часов, стоимость обучения составит 6300 руб. Для руководителя

необходим 10-часовой курс обучения.

Расходы на подключение к сети Интернет определяются по расценкам конкретных провайдеров, в нашем случае подключение не осуществляется, так как фирма уже пользуется безлимитным доступом. Дополнительными расходами будут абонентская плата провайдеру за поддержку домена в сети Интернет – 1800,00 руб./ год.

В таблице 3.3 представлена совокупная оценка инвестиционных расходов на создание интернет-магазина.

Таблица 3.3 – Совокупная оценка инвестиционных расходов на создание интернет-магазина

Статья расходов	Сумма
Материальные ценности	98550
Обучение специалистов	6300
Поддержка домена	1800
Всего	106600

Таким образом, инвестиционные расходы по проекту составляют 106600 рублей.

Источниками финансирования проекта являются собственные средства фирмы.

В состав текущих расходов фирмы по содержанию и обеспечению работы интернет-магазина входят:

- товароматериальные ценности (расходные материалы к принтеру, компьютеру, канцтовары и другие);
- энергетические ресурсы;
- затраты по ремонту оборудования;
- абонентская плата предоставления безлимитного доступа к интернет-ресурсам;
- оплата труда сотрудников и приглашенных специалистов;
- затраты по содержанию веб-сайта;

– затраты на рекламную кампанию.

На обеспечение работы интернет-магазина потребуются материальные ценности, представленные в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Материальные ценности, используемые для обеспечения работы интернет-магазина

Наименование	Количество, шт.	Цена, руб.	Стоимость, руб.
Бумага офисная	20	175	2500
Электронные носители информации	10	25	250
Картриджи	2	1370	2750
Итого:			5500

Произведем расчет стоимости энергетических ресурсов по формуле:

$$P_{эр} = (K1 * T1 + K2 * T2) * T_{год}, \quad (3.2)$$

где  $K1$  – стоимость машино-часа компьютера;

$K2$  – стоимость машино-часа принтера;

$T1$  – суточное время работы компьютера

$T2$  – суточное время работы принтера;

$T_{год}$  – количество рабочего времени за год.

$$P_{эр} = (0,48 * 8 + 0,71 * 8) * 250 = 2380 \text{ рублей}$$

Расходы по ремонту оборудования составляет 10% от стоимости оборудования. Стоимость оборудования в нашем проекте составляет 31500 руб., тогда расходы составят:

$$P_{ро} = 31500 * 10 / 100 = 3150 \text{ рублей}$$

Абонентская плата подключения к услугам безлимитного Интернет составляет 1200 руб. в месяц.

$$\text{В год: } 1200 * 12 = 14400 \text{ тыс. руб.}$$

Расходы на аутсорсинг услуг системного администратора (предполагается приглашать его только в случаях необходимости) планируются в размере 7500 рублей в месяц, тогда годовая оплата труда

составит:

$$OT_{ca} = 7500 * 12 = 60000 \text{ руб.}$$

Для доставки товаров потребуется курьер с оплатой труда в размере 16000 рублей. Расчет оплаты труда курьера представлен ниже:

$$ЗОТ_{к} = 16000 * 12 = 192000 \text{ руб.}$$

Расчет страховых взносов на дополнительную оплату труда курьера представлен ниже:

$$СВ = 192000 * 0,3 = 57600 \text{ руб.}$$

Расходы на содержание вебсайта складываются из следующих затрат

Затраты на проведение рекламной компании:

- вебсайт 74.ru: 260 руб. за неделю размещения;
- сайт Авито: 240 руб. за неделю размещения;

Таким образом, на рекламу потребуется 2000 рублей в месяц. При размещении рекламного сообщения на сайтах в течение трех месяцев, при единовременной оплате предоставляется скидка 10%. Тогда расходы на рекламу за год составят:

$$Зр = 2000 * 12 * 0,9 = 21600 \text{ руб.}$$

Кроме того на непредвиденные расходы заложим дополнительно 10% от общей суммы текущих расходов.

На основе произведенных расчетов составим смету текущих расходов за год (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Текущие расходы на осуществление работы интернет-магазина за один год

Статьи расходов	Сумма расходов, руб.
Товароматериальные ценности	5500
Энергетические ресурсы	2380
Ремонтные работы по функционированию оборудования	3150
Абонентская плата за доступ к Интернет-ресурсам	14400
Фонд оплаты труда (з/п курьера)	339600
Расходы на рекламную кампанию	21600



## Окончание табл. 3.5

Статьи расходов	Сумма расходов, руб.
Прочие расходы	38600
Итого:	425230

Произведем расчет показателей эффективности создания интернет-магазина и внедрения ЦРМ Битрикс для автоматизации бизнес-процессов магазина «Лидер».

Предполагается, что рост выручки от продаж составит 15%. По итогам 2020 года в магазине «Лидер» объем продаж составил 31581 тыс. руб., тогда прирост выручки составит:

$$\text{Прирост выручки} = 31581 * 0,15 = 4737,15 \text{ тыс. руб.}$$

В таблице 3.6 представлен расчет эффективности создания интернет-магазина. К издержкам относятся затраты на разработку и запуск интернет-магазина, а также осуществление его работы на один год.

Таблица 3.6 – Расчет эффективности интернет-магазина

Показатель	До реализации мероприятий	После реализации мероприятий	Прирост,	Темп роста, %
Выручка, тыс. руб.	31581	36318	4737	115,0
Себестоимость товаров, тыс. руб.	23971	27567	3596	115,0
Издержки обращения всего тыс. руб.	4234	4766	532	112,6
Прибыль от продаж, тыс. руб.	3376	3985	609	118,0
Чистая прибыль, тыс. руб.	3205	3387	182	105,7
Рентабельность, %	10,2	9,3	-0,9	91,2
Численность, чел.	11	12	1	109,1
Общая площадь торговых залов. кв.м	180	180	0	100,0
Производительность труда, тыс. руб.	2871	3027	156	105,4
Товарооборот на 1 кв.м. торговой площади, тыс. руб.	175	202	27	115,4

Из таблицы 3.6, видно, что дополнительная прибыль в первый же год магазина «Лидер» составит 182 тыс. руб. (это с учетом перехода на другой налоговый режим, который предусматривает более высокий уровень

налоговых отчислений). Темп роста прибыли составит 5,7%.

Рентабельность в первый год снизится на 0,9%, однако, уже после первого года (когда предприятие понесет самые большие затраты на разработку и внедрение проекта) показатель рентабельности не только восстановится, но и превзойдет значение 2020 года, производительность труда вырастет на 156 тыс. руб., отдача торговой площади вырастет на 27 тыс. руб.

Таким образом, организация коммерческой деятельности предприятия соответствует его небольшому размеру и специфике деятельности. Анализ показал, что, несмотря на большое количество положительных моментов в управлении коммерческой деятельностью предприятия, можно усовершенствовать ее. В качестве основных рекомендаций по совершенствованию коммерческой деятельности автором были предложены следующие мероприятия: разработка и внедрение интернет-магазина, а также автоматизация и стандартизация управления с помощью ЦРМ-системы.

Выводы по разделу три:

Главной рекомендацией по совершенствованию коммерческой деятельности магазина стало создание сайта. Данный инструмент продвижения является наиболее перспективным в целях расширения продаж. В итоге стало ясно, что затраты пойдут на: установку и отладку под нужды предприятия программного обеспечения, стоимость оснащения рабочего места специалиста, заработную плату курьера, в функции которого будет входить доставка товаров по городу и отправка заказов по почте.

Предполагается, что рост выручки от продаж составит 15%. По итогам 2020 г. в магазине «Лидер» объем продаж составил 31581 тыс. руб., тогда рост выручки составит – 4737,15 тыс. руб. Рентабельность в первый год снизится, однако, уже после первого года показатель рентабельности не только восстановится, но и превзойдет значения 2020 г, производительность труда возрастет на 156 тыс. руб., отдача торговой площади вырастет на 27 тыс. руб.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение выпускной квалификационной работы следует еще раз сформулировать ее ключевые положения.

Исследование понятия и сущности коммерческой деятельности нужно начать с формулировки понятия «коммерции». Согласно одному из определений, которое нам кажется наиболее приемлемым, коммерция – это обширная сфера деятельности, процессы и операции по купле-продаже материальных ценностей для удовлетворения спроса физических и юридических лиц (как посредников, так и конечных потребителей) и извлечения прибыли.

Под коммерческой деятельностью понимается совокупность операций, направленных на обеспечение купли-продажи товаров, основными задачами такой деятельности является извлечение прибыли и наиболее полное удовлетворение спроса потребителей.

Каждое предприятие при осуществлении коммерческой деятельности руководствуется определенными принципами, выбирает методы и приемы организации деятельности и управления предприятием, соответствующие условиям рынка. Именно эти предприятия являются связующим звеном между производителем (оптовым посредником) и конечными потребителями. Благодаря розничной торговле они могут получить необходимые товары в удобное время и в удобном месте, в нужном качестве и количестве. В рамках этого параграфа были изучены основные задачи и этапы коммерческой деятельности розничного торгового предприятия.

Предприятия розничной торговли, осуществляя свою деятельность, выполняют процессы и операции, которые, в сущности, и составляют коммерческую деятельность. Последовательное выполнение операций повышает эффективность деятельности предприятия, которая выражается в получении прибыли. Каждый этап коммерческого процесса оказывает существенное влияние на конечный результат предприятия.

Выделяются несколько процессов, характеризующих содержание коммерческой деятельности: поиск и выбор поставщиков, установление хозяйственных связей, закупочная деятельность, информационное обеспечение, координация товарно-материальных ресурсов, коммерческая деятельность по продаже товара, рекламное обеспечение, установление потребности в товаре, сервисные услуги.

Часто выделяют коммерческие и технологические процессы. Коммерческие процессы в данном случае связаны непосредственно с обменом материально-товарными ценностями, другими словами с операциями, которые подразумевают изменение стоимости товара. К ним относятся операции организационного характера, а также хозяйственные операции, связанные куплей-продажей напрямую. Технологические процессы при этом характеризуются принадлежностью к производственным процессам. Транспортировка, хранение, размещение и перемещение по складу товара, – все это технологические процессы.

Помимо вышеперечисленных процессов коммерческого и технологического характера иногда выделяют еще и дополнительные процессы, реализация которых напрямую связана со спецификой деятельности конкретного предприятия розничной торговли.

Развитие коммерческой деятельности российских розничных предприятий происходит с некоторым отставанием от зарубежных коллег, что связано с историей развития коммерции в России и других странах. Это позволяет отечественным предприятиям использовать успешный опыт зарубежных компаний.

Сегодня можно выделить актуальные направления развития коммерческой деятельности: стратегическое планирование и совершенствование процессов движения товаров от производителя к потребителю.

Зарубежные предприятия сегодня пытаются решить несколько разрозненных задач, которые позволят повысить эффективность

коммерческой деятельности. Среди них можно выделить снижение производственных затрат, повышение качества товара, оптимизация процессов и операций, внедрение и использование инноваций, а также соблюдение интересов частного потребителя и общества в целом.

Российские же предприятия на современном этапе решают другие задачи, которые зарубежными коллегами были решены еще несколько десятилетий назад: разработка стандартов и регламентов отдельных процессов коммерческой деятельности, реорганизация и оптимизация оргструктуры, а также разработка эффективной системы контроля товародвижения.

Однако быстро меняющиеся условия рынка розничной торговли требуют от коммерческих предприятий немедленного реагирования вне зависимости от страны, в которой они находятся. Так, развитие интернета и электронной коммерции определяют дальнейшие пути развития розничной торговли и ее коммерческой деятельности: использование новых приемов продвижения; повышение автоматизации торгового процесса; использование искусственного интеллекта и пр.

Объектом исследования является представитель малого бизнеса – торговое розничное предприятие магазин «Лидер». Организационно-правая форма предприятия – индивидуальный предприниматель. Это наиболее простая и понятная форма, которая позволяет осуществлять те виды предпринимательской деятельности, которые являются предметом деятельности магазина «Лидер» – розничная продажа игрушек.

Главный ресурс магазина «Лидер» – его персонал. Организационная структура торгового предприятия представляет собой функциональную структуру. Она подразумевает четкое разделение функций каждого сотрудника. При этом каждый из сотрудников обладает соответствующей квалификацией и несет ответственность за свой участок работы.

Несмотря на кризис магазин «Лидер» за последние три года сумел увеличить свои доходы и прибыль. Такое стало возможным благодаря

эффективной закупочно-сбытовой деятельности, ассортиментной и маркетинговой политике магазина. Одновременно с вышесказанным, менеджменту торгового предприятия удалось снизить издержки за счет экономии на материальных издержках и издержках на доставку товара. Это говорит о высокой эффективности деятельности предприятия.

Организация коммерческой деятельности предприятия соответствует его небольшому размеру и специфике деятельности. Анализ показал, что, несмотря на большое количество положительных моментов в управлении коммерческой деятельностью предприятия, можно усовершенствовать ее.

В качестве основных рекомендаций по совершенствованию коммерческой деятельности магазина «Лидер» автором были предложены следующие мероприятия: разработка и внедрение интернет-магазина, а также автоматизация и стандартизация управления отношений с клиентами с помощью CRM-системы. Эти меры позволят расширить географию деятельности предприятия, увеличить долю его рынка, наилучшим образом организовать работу с клиентом, повысить качество обслуживания, благодаря чему вырастут доходы и прибыль.

Предполагается, что рост выручки от продаж составит 15%. По итогам 2020 г. в магазине «Лидер» объем продаж составил 31581 тыс. руб., тогда рост выручки составит – 4737,15 тыс. руб. Рентабельность в первый год снизится, однако, уже после первого года показатель рентабельности не только восстановится, но и превзойдет значения 2020 г, производительность труда возрастет на 156 тыс. руб., отдача торговой площади вырастет на 27 тыс. руб.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Багиев, Г.Л. Организация предпринимательской деятельности: учебное пособие / Г.Л. Багиев, А.Н. Асаул. – СПб.: СПбГУЭФ, 2019. – 345 с.
2. Балабанова, Л.В. Розничная торговля: маркетинг и коммерция. / Л.В. Балабанова. – М.: Экономика. 2019. – 350 с.
3. Беляевский, И.К. Коммерческая деятельность: учебное пособие. / И.К. Беляевский. – М.: Высшая школа, 2018. – 568 с.
4. Бреши, Р.И. Менеджмент: учебник. / Р.И. Бреши. – М.: Олимп, 2018. – 200 с.
5. Бобков, А.Л. Коммерческая деятельность фирмы / А.Л. Бобков, Н.П. Карпусь. – М.: СИНТЕГ, 2017. – 144 с.
6. Борейшо, А.А. Результативность функционирования предприятия как индикатор качества менеджмента / А.А. Борейшо // Век качества. – 2019. - №2. – С. 43-60.
7. Бурганов, Р.А. Экономическая теория: учебник / Р.А. Бурганов. - М.: Инфра-М, 2018. - 320 с.
8. Бурцев, В.В. Контроль и совершенствование управления сбытом в коммерческой организации / В.В. Бурцев // Экономический анализ: теория и практика. – 2007. – №6. – С. 7-15
9. Веселков, С.Н. Стратегический менеджмент. Успешное управление бизнесом в России / С.Н. Веселков, Ю.А. Цыпкин. – М.: Юнити, 2018. – 247 с.
10. Виханский, О.С. Менеджмент. / О.С. Виханский, А.И. Нумов. – М.: Магистр, 2020. – 656 с.
11. Воронин, Н.В. Специфика выбора стратегии развития предприятия / Н.В. Воронин // Вестник науки и образования. – 2019. – №12-2 (66). – С. 17-20.
12. Голубков, Е.П. Стратегический менеджмент: учебник / Е.П. Голубков. – М.: Юрайт, 2020. – 290 с.

13. Горфинкель, В.Я. Малый бизнес. Организация, экономика, управление / В.Я. Горфинкель, В.А. Швандр. – М.: Юнити-Дана, 2017. – 495 с.
14. Грузинов, В.П. Экономика организации (предприятия): учебное пособие. / В.П. Грузинов, В.Д. Грибов, В.А. Кузьменко. – М.: Кнорус, 2018. – 408 с.
15. Дашков, Л.П. Организация и управление коммерческой деятельностью: учебник / Л.П. Дашков, В.К. Памбухчиянц. – М.: Дашков и К, 2019. – 400 с.
16. Есипов, В.Е. Оценка бизнеса: учебное пособие. / В.Е. Есипов, Г.А. Маховикова. – М.: Питер, 2016. – 513 с.
17. Иванов, Г.Г. Организация и технология коммерческой деятельности / Г.Г. Иванов. – М.: Академия, 2016. – 272 с.
18. Казымова, Е.В. Критерии и показатели оценки эффективности сбытовой деятельности / Е.В. Казымова, Н.И. Морозова // Экономика и управление. – 2018. – №4. – С.125-131.
19. Каплина, С.А. Организация и технология розничной торговли: учебное пособие. / С.А. Каплина. – М.: Инфра-М, 2019. – 336 с.
20. Киселева, Е.Н. Современный менеджмент // Российский экономический журнал. – 2013. – №6. – С.3-18.
21. Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент в вопросах и ответах / В. В. Ковалев, В. В. Ковалев.. – М.: Проспект, 2018. – 336 с.
22. Кудряшова, Т.В. Совершенствование системы управления запасами на торговом предприятии / Т.В. Кудряшова, В.В. Свиридова // Beneficium. – 2019. - №1(30). – 36-51.
23. Кузьмина, Е.Е. Организация предпринимательской деятельности: учебное пособие / Е.Е. Кузьмина. - М.: Юрайт, 2019. - 417 с.
24. Лапуста, М.Г. Предпринимательство: учебник. / М.Г. Лапуста. – М.: Инфра-М, 2018. – 384 с.
25. Лифиц, И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг: учебное



пособие / И.М. Лифиц. – М.: Юрайт, 2019. - 392 с.

26. Марченко, Т.И. Уровневое управление конкурентоспособностью предприятия / Т.И. Марченко // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. – 2014. – №6. – С. 144-146.

27. Мазилкина, Е.И. Управление конкурентоспособностью: учебное пособие / Мазилкина Е.И., Паничкина Г.Г. - Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. - 397 с.

28. Муравьев, А. И. Предпринимательство / А.И. Муравьев, А.М. Игнатъев, А.Б. Крутик. - М.: Лань, 2018. - 696 с.

29. Наумов, В.Н. Основы предпринимательской деятельности: учебник / В.Н. Наумов, В.Г. Шубаева. - М.: Инфра-М, 2020. – 437 с.

30. Основы коммерческой деятельности: учебник / И.М. Синяева, О.Н. Жильцова, С.В. Земляк, В.В. Синяев. – М.: Юрайт, 2020. - 506 с.

31. Основы экономики организации: учебник и практикум / Под ред. Л.А. Чалдаевой, А.В. Шарковой. - М.: Юрайт, 2019. - 361 с.

32. Панибратов, А.Ю. Введение в бизнес / А.Ю. Панибратов. - М.: Издательство СПбГУ, 2017. - 188 с.

33. Панкратов, Ф.Г. Коммерческая деятельность: учебник. / Ф.Г. Панкратов, Н.С. Солдатова. – М.: Дашков и К, 2017. – 500 с..

34. Переверзев, М.П. Менеджмент / М.П. Переверзев, Н.А. Шайденко, Л.Е. Басовский. – М.: Инфра-М, 2013. – 330 с.

35. Предпринимательство: учебник. / Под ред. В. Я. Горфинкеля, Г.Б. Поляка. – М.: Юнити-Дана, 2017. – 689 с.

36. Сайбель, Н.Ю. Проблемы развития предпринимательства в России / Н.Ю. Сайбель, А.С. Печенов // Молодой ученый. - 2016. - № 28 (132). - С. 536-540.

37. Сергеев, А.А. Стратегический подход и методология управления конкурентоспособностью организации / А.А. Сергеев // Знание. – 2016. – №5 – 2(34). – С. 70-76.

38. Соломатин, А.Н. Экономика и организация деятельности

торгового предприятия / А.Н. Соломатин. - М.: Инфра-М, 2019. – 541 с.

39. Чеберко, Е.Ф. Предпринимательская деятельность: учебник и практикум / Е.Ф. Чеберко. - М.: Юрайт, 2018. - 219 с.

40. Чеберко, Е.Ф. Основы предпринимательской деятельности. История предпринимательства: учебник и практикум / Е.Ф. Чеберко. - М.: Юрайт, 2018. - 420 с.

41. Шеменова, О.В. Организация предпринимательской деятельности: учебное пособие / О.В. Шеменова, Т.В. Харитонова. – М.: Дашков и К, 2017. – 296 с.

42. Анализ розничного спроса и перспективности продаж игр и игрушек в России в 2021 // Отраслевое издание РДТ-инфо. – URL: <https://rdt-info.ru/2021040618223/analiz-rozничного-sprosa-i-perspektivnosti-prodazh-igr-i-igrushek-v-rossii-2021-rost-sprosa.html>

43. Как в 2020 году росли рынки e-commerce в разных странах? // Отраслевое издание belretail. – URL: <https://belretail.by/news/kak-v-godu-rosli-ryinki-e-commerce-v-raznyih-stranah>

44. Что ждет детский ретейл в 2021 году // Отраслевое издание MarketMedia. – URL: <https://marketmedia.ru/media-content/chto-zhdet-detskiy-reteyl-v-2021-godu/>