

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФГАОУ ВО «Южно–Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра Менеджмент

Организация и совершенствование коммерческой деятельности предприятия на
региональном уровне (АО «Тобольскстроймеханизация»)

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ– 38.03.06.2021.277. ПЗ ВКР

Руководитель работы
к.п.н., доцент
_____ Д.В. Стукалов
_____ 2021 г.

Автор работы
студент группы ЭУ–580
_____ Р.О. Шишкин
_____ 2021 г.

Нормоконтроль
Старший преподаватель
_____ Ю.С. Якунина
_____ 2021 г.

Челябинск 2021

АННОТАЦИЯ

Шишкин, Р.О. Организация и совершенствование коммерческой деятельности предприятия на региональном уровне (АО «Тобольскстроймеханизация») – Челябинск: ЮУрГУ., ЭУ-580, 94 стр., 17 ил., 30 табл., библиогр. список – 51 наим., 1 прилож.

Объектом исследования данной работы является коммерческая деятельность. Предметом исследования особенности совершенствования коммерческой деятельности предприятия на региональном уровне.

Теоретическое и практическое значение полученных результатов заключается в раскрытии сути управления коммерческой деятельностью предприятия и выявлении в процессе исследования недостатков в управлении коммерческой деятельностью и преодоления их с помощью предложенных мер.

Первая часть работы посвящена анализу теоретических аспектов организации коммерческой деятельности, кроме того, выявлены особенности регионального рынка в сфере строительства и строительного сырья.

Вторая часть работы посвящена анализу организации коммерческой деятельности предприятия АО «Тобольскстроймеханизация».

В третьем разделе исследования разрабатывается программа обучения, развития и мотивации сотрудников коммерческого отдела, направленная на повышение эффективности коммерческой деятельности предприятия.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	8
1.1 Сравнение отечественных и зарубежных подходов к организации коммерческой деятельности на предприятии	8
1.2 Особенности регионального рынка в сфере строительства и строительного сырья.....	20
1.3 Пути совершенствования коммерческой деятельности.....	24
2 ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ АО «ТОБОЛЬСКСТРОЙМЕХАНИЗАЦИЯ».....	31
2.1 Общая характеристика АО «ТОБОЛЬСКСТРОЙМЕХАНИЗАЦИЯ» ...	31
2.2 Анализ основных технико-экономических показателей АО «ТОБОЛЬСКСТРОЙМЕХАНИЗАЦИЯ».....	43
2.3 Анализ организации коммерческой деятельности АО «ТОБОЛЬСКСТРОЙМЕХАНИЗАЦИЯ».....	52
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ АО «ТОБОЛЬСКСТРОЙМЕХАНИЗАЦИЯ»	72
3.1 Рекомендации по повышению эффективности коммерческой деятельности.....	72
3.2 Оценка эффективности предложенных рекомендаций АО «ТОБОЛЬСКСТРОЙМЕХАНИЗАЦИЯ	80
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	83
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	86
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	91
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Горизонтальный и вертикальный анализ баланса.....	92

ВВЕДЕНИЕ

Практика показывает, что эффективное функционирование предприятий во многом зависит от уровня организации реализации коммерческих операций как основной формы хозяйственных взаимоотношений между хозяйствующими субъектами.

В современных условиях рыночных отношений качество коммерческой работы становится одним из важнейших факторов эффективного функционирования предприятий на рынке товаров и услуг. Особое значение приобретает при этом необходимость совершенствования отдельных элементов системы коммерческой деятельности в зависимости от ситуации.

Коммерческая деятельность предприятия – это завершающий комплекс всех видов деятельности предприятия по созданию, производству и доставке товаров потребителям. На самом деле именно здесь потребители покупают или не покупают товары и услуги, потому что они воспринимают или не признают все усилия компании полезными и необходимыми для себя.

Эффективная коммерческая деятельность не возможна без учета законов рынка, выявления причинно-следственных связей в коммерческих процессах, теоретических и практических знаний в различных областях: экономике, финансах, коммерческом праве, менеджменте и других сферах деятельности. В условиях экономического кризиса важно совершенствовать организацию коммерческой деятельности, внедрение научно - технических достижений и новейших технологий.

Исследования в выпускной квалификационной работе проводилось по материалам Акционерного общества "Тобольскстроймеханизация" (далее-АО "ТСМ").

Целью работы является определить комплекс условий совершенствования коммерческой деятельности предприятия на региональном уровне на примере АО «Тобольскстроймеханизация».

Предметом исследования является коммерческая деятельность АО «Тобольскстроймеханизация».

Объектом исследования данной работы является АО «Тобольскстроймеханизация».

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих задач:

- 1) охарактеризовать понятие и сущность коммерческой деятельности;
- 2) выявить особенности регионального рынка в сфере строительства и строительного сырья;
- 3) определить методы исследования коммерческой деятельности;
- 4) провести сравнительный анализ организации коммерческой деятельности на предприятиях в России и за рубежом;
- 5) представить общую характеристику АО «Тобольскстроймеханизация»;
- 6) проанализировать основные технико-экономические показатели;
- 7) провести анализ организации коммерческой деятельности на предприятии АО «Тобольскстроймеханизация»;
- 8) предложить рекомендации по совершенствованию коммерческой деятельности предприятия и провести анализ их эффективности.

Выбранная методология и поставленные задачи определили следующие этапы работы:

Первый этап – поисковый, на котором проводилось изучение нормативных документов, экономической и финансовой литературы по теме работы, а также знакомство с предприятием, изучение его публичных форм отчетности. Выявлены основные противоречия, определены объект и предмет исследования, его цель, задачи и основные методы исследования.

Второй этап – аналитический, на котором проводился анализ коммерческой деятельности предприятия посредством расчета основных показателей, характеризующих финансовое состояние предприятия, формулировались первичные выводы.

Третий этап – обобщающий, на котором обобщались основные результаты проведенной работы, формулировались окончательные выводы и строились прогнозы коммерческой деятельности исследуемого предприятия.

Структура выпускной квалификационной работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и приложения. Список литературы включает 60 источников.

В первой главе – «Теоретические основы коммерческой деятельности предприятия» – представлены история развития коммерческой деятельности, значение, задачи, современные методики проведения.

Во второй главе – «Обзор текущего состояния коммерческой деятельности АО «Тобольскстроймеханизация» – представлен технико-экономический анализ.

В третьей главе совершенствование коммерческой деятельности на предприятии АО «Тобольскстроймеханизация»

В заключении показано, как решены поставленные в работе задачи. Формулируются выводы и рекомендации, а также намечаются перспективы.

При написании работы были использованы методы описания, анализа литературы и документов, индукции и дедукции, анализа и синтеза.

Теоретическое и практическое значение полученных результатов заключается в раскрытии сути управления коммерческой деятельностью предприятия и выявления в процессе исследования недостатков в управлении коммерческой деятельностью и преодоления их с помощью предложенных мер.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1.1 Сравнение отечественных и зарубежных подходов к организации коммерческой деятельности на предприятии.

В широком понимании коммерция, как разновидность деятельности человека, понимается как торговая деятельность, но такое понимание является узким и недостаточным для того, чтобы полностью раскрыть понятие и сущность коммерческой деятельности.

От предпринимательской, коммерческая деятельности отличается тем, что не включает в себя сам процесс производства продукта или оказание услуги. Любая компания, которая предлагает на рынке продукт (услугу), получая за это доход, превышающий затраты на их создание, рассматривается как коммерческая. Деятельность организации по обеспечению производства – закупка сырья, материалов, услуг для своей работы, т.е. материально-техническое снабжение, также отнесем, как важный ее элемент, к коммерческой деятельности предприятия.

Коммерческая деятельность представляет собой организационно-хозяйственные операции, направленные на удовлетворение потребностей на рынке и совершение актов купли-продажи с целью получения прибыли[12]. Она направлена на то, чтобы деятельность компании или организации была максимально экономически и социально эффективна. Это завершающий процесс в цепочке товарного производства, от коммерческой деятельности зависит результат работы всей организации. Оперативная реакция на изменения рынка, ориентация и изучение покупательского спроса, поставщиков сырья и товаров, хозяйственные связи с ними, ассортиментная, рекламно-информационная, торговая деятельность составляют сущность коммерции в целом. Все эти виды деятельности связаны между собой и выполняются в той последовательности, которую определяет сфера деятельности коммерческой организации.

Сделаем вывод, что в своем составе коммерческая деятельность несет функции предпринимательской, но по охвату она шире торговой и включает в себя определенные функции (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Функции коммерческой деятельности

Коммерческая деятельность регулируется государством и осуществляется в условиях полной экономической свободы, определяющей соотношение между спросом и предложением на рынке товаров и услуг. Формы предпринимательской деятельности, требования к договорам, обязательства и принципы гражданско-правовой ответственности регулируются Гражданским кодексом РФ[1]. Налоговым кодексом РФ регулируется налогообложение коммерческой деятельности, порядок взимания таможенных пошлин, регулирование соотношения экспортируемых и импортируемых товаров, формирование бюджетных поступлений осуществляет Таможенный кодекс РФ. Так же регулирует коммерческую деятельность Федеральный закон «О рекламе», «О защите прав потребителей», «О техническом регулировании»

(стандартизация и сертификация продукта). Контроль осуществляют государственные органы - органы санитарно-эпидемиологического надзора, по антимонопольной политике и поддержке предпринимательства, госторгинспекция.

В настоящее время существует несколько определений понятия «коммерческая деятельность». Это и торговля в широком смысле, и особый вид сбытовой деятельности, и товарно-денежный обмен, и оперативно-организационная деятельность по обмену товарно-материальных ценностей. Основные подходы к определению представим в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Основные подходы к определению коммерческой деятельности

Автор	Предлагаемое определение
Федорова М.А. [40]	Процесс торгового обмена товарами и услугами (совершение акта купли-продажи) между субъектами хозяйствования в соответствии со сложившейся и действующей законодательной базой, принятыми нормативно-правовыми актами, конечной целью которого является получение прибыли
Третьяк С.Н. [38]	Элемент товарного рынка, который не учитывает процесс производства товаров или услуг, но охватывает весь комплекс операций, который гарантирует куплю и продажу товара
Бунеева Р.И.[8]	Коммерческая деятельность - деятельность юридических и физических лиц, связанная с осуществлением операций купли-продажи в целях удовлетворения спроса и получения прибыли
Волгина М.А.[9]	Часть предпринимательской деятельности на товарном рынке, которая отличается от нее лишь тем, что не охватывает сам процесс изготовления товара или оказания услуги
Тютюшкина Г.С. [41]	Коммерческая деятельность – это неотъемлемое условие потребительского рынка, сферы коммерческого предпринимательства, где происходит обмен денег на товары и товаров на деньги

Таким образом, сформулируем определение, что коммерческая деятельность – это комплекс правовых, финансово-экономических мероприятий, которые направлены на совершенствование процесса купли-продажи, удовлетворение спроса потребителя и получение прогнозируемой прибыли. Данное понятие раскрывает сущность коммерческой деятельности.

Коммерческая деятельность состоит из коммерческих операций. Субъектами коммерческих операций могут быть иностранные организации,

индивидуальные предприниматели, некоммерческие организации (благотворительные фонды, общественные, религиозные организации).

Объектами таких операций становится сырье, материалы, услуги, товары, оборудование.

Коммерческая деятельность в России определяется сделками по купле и продаже товаров/услуг, показывая стабильный рост.

Целями коммерческой деятельности определяются и ее направления в работе каждой организации (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 - Цели коммерческой деятельности

На предприятии коммерческая деятельность осуществляется специалистами, которые работают в организационном, товарно-экспертном, закупочном, маркетинговом, внешнеторговом направлениях.

Для изучения коммерческой деятельности, ее сущности, разработки современных процессов совершенствования ее инструментов важно решить такие проблемы, как:

- 1) создание системы оценки работы коммерческой службы предприятия;
- 2) создание системы оплаты и стимулирования сотрудников коммерческих служб. [43]

Для изучения коммерческой деятельности большой интерес представляет ее организация на предприятиях. Т.к. одной из основных задач деятельности

коммерческой организации является закупочная деятельность, в ее структуре формируются соответствующие отделы: материально-технического снабжения, производственный отдел, логистический отдел. Данные отделы осуществляют планирование потребностей компании, организуют приобретение сырья и ресурсов, планируют поставку материальных запасов.

Закупочная коммерческая деятельность на предприятиях складывается из следующих этапов (рисунок 1.3).[18]



Рисунок 1.3 - Этапы коммерческой деятельности в сфере закупок

Таким образом, осуществляя закупку, коммерческий отдел должен хорошо знать рынок сырья и материалов, динамику цен, логистику поставок, возможные аналоги и их преимущества.

Сбыт товаров/услуг также - важнейшая задача коммерческой деятельности, успех которой, зависит во многом от профессионализма сотрудников. Здесь основным инструментом становится маркетинг.

Особый интерес вызывает оперативно-сбытовая деятельность коммерческой службы производственного предприятия, которая непосредственно использует принципы маркетинга (рисунок 1.4).[2]

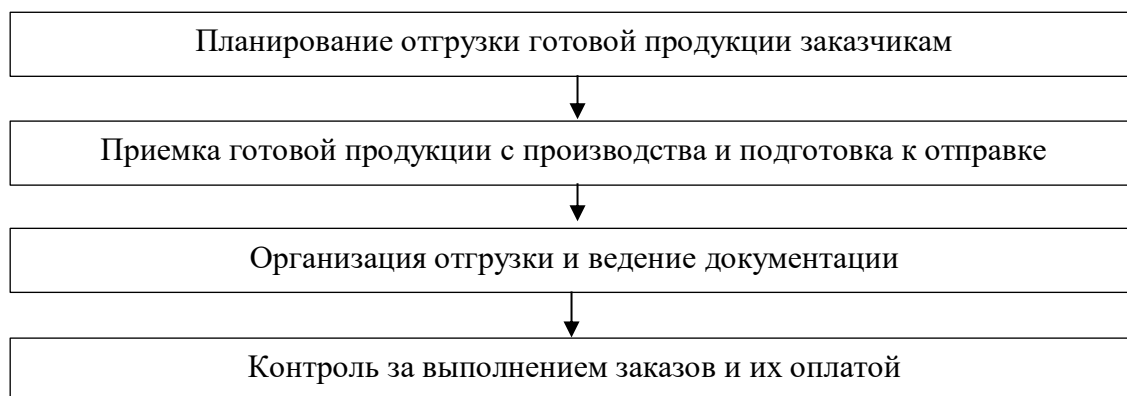


Рисунок 1.4 - Сбытовая деятельность производственного коммерческого предприятия

Таким образом, коммерческая деятельность имеет свою специфику, но в целом заключается в планировании и контроле торгово-производственных процессов предприятия.

В области оптовой и розничной торговли важны посреднические операции, как на потребительском, так и на промышленном рынке, т.к. чаще всего, например, на потребительском рынке, сделки происходят с участием посредников, т.к. производители редко работают с физическими лицами напрямую. Сбытовые и снабженческие операции являются частью структуры коммерческой деятельности. [27]

На коммерческую деятельность возлагаются определенные задачи:

1. Формирование коммерческой политики – постановка задач и их решений в деятельности организации, в частности, для укрепления позиций на рынке, повышения конкурентоспособности и уровня обслуживания потребителей.
2. Комплексный и отработанный подход к коммерческой работе.
3. Управление куплей-продажей товаров или услуг с помощью установления партнерских и деловых отношений с поставщиками.
4. Система изучения рынка и быстрого реагирования на изменения бизнес-среды.

5. Сохранение баланса между доходами и издержками в процессе деятельности предприятия.

Для достижения поставленных в коммерческой деятельности задач, важным аспектом является соблюдение основных принципов в работе сотрудников коммерческих служб:

1. Тесная связь с принципами маркетинга – исследование рынка, его сегментация, быстрое реагирование на изменения рынка, инновации, планирование.

2. Гибкость коммерческой деятельности в соответствии с меняющимися экономическими условиями и требований рынка. Такой подход должен проявляться в оперативном учете и оперативном реагировании на актуальные изменения.

3. Выявление и учет коммерческих рисков, которые могут быть связаны с неверными решениями, инфляцией, несоблюдением договорных отношений, нестабильностью социально-политической обстановки:

1) определение приоритетов деятельности;

2) проявление личной инициативы, ответственность за выполнение принятых обязательств на основе соблюдения требований деловой этики, принципов полного равноправия партнеров;

3) нацеленность на достижение прибыли.

Коммерческие службы предприятия имеют свою структуру и являются частью управления предприятием. При формировании отделов коммерческих служб учитывается:

1) место каждого отдела в структуре управления предприятием;

2) установление уровней подчиненности между отделами;

3) распределение функциональных обязанностей.

Структура коммерческой службы зависит от масштаба предприятия, специфики его деятельности, сегмента рынка, на котором предприятие себя позиционирует, особенностей сбыта, кадровыми возможностями.

Кризис в экономической, политической и социальной сферах в России создает угрозу деятельности многих коммерческих организаций, подрывает устойчивость сферы предпринимательства. Незащищенность от внешних угроз, нестабильность законодательной базы предполагает преобразование инструментов коммерческой деятельности, пересмотр методологии организации устойчивой деятельности предприятий, принципов управления в сложившихся сложных условиях.

Таким образом, подводя итог анализа, проведенного в данном параграфе, отметим, что коммерческая деятельность является основой деятельности любой организации, направленной на получение прибыли. Сущность ее состоит в комплексном подходе к совершенствованию процессов производства востребованной услуги или товара, их купли/продажи с учетом рисков и неблагоприятных условий.

На сегодняшний день развитие экономических отношений предполагает более тщательное изучение коммерческой деятельности за рубежом в целом и ее организации в частности. В России конкурентная среда и экономические связи уже сформированы, имеют свои специфические черты, понятны и привычны. Но без понимания зарубежного опыта, также имеющего ряд национальных особенностей, российским предпринимателям сложно выйти на зарубежные рынки.

Коммерческая деятельность за рубежом может отличаться от российской в плане развития технологий, инноваций в сфере товаров и услуг, квалификации специалистов, соответствия товаров и услуг международным стандартам.[14]

На примере опыта организации розничной торговли сравним и проанализируем коммерческую деятельность в США, Европе и России. Среди исследователей коммерческой деятельности есть мнение, что Европа постепенно перенимает стиль организации розничной торговли у США, и что у России здесь - собственная специфика (количество крупных сетей, размеры магазинов, характер обслуживания и т.д.).

В таблице 1.2 приведены сравнительные данные по организации розничной торговли в России и за рубежом.

Таблица 1.2 - Некоторые сходства и различия американской, европейской российской розничной торговли

Параметр	США	Европа	Россия
Система самообслуживания	Развита	Развита	Быстро развивается
Увеличение доли крупных торговых сетей	Рост	Рост	Рост
Размеры магазинов	Большие	Меньше, чем в США	Меньше, чем в США
Смешанный мерчандайзинг	Развит	Менее развит, чем в США	Развивается
Продолжительность работы магазина	24/7	Менее развито, перерывы на обед	Большое число 24/7
Обслуживание	Быстрое	Медленное, специфичное	Быстрое

Как видим из таблицы 1.2, во многом российские подходы схожи с американскими и в некоторых аспектах развития – с европейскими. В России присутствуют элементы организации коммерческой деятельности в работе магазинов розничной торговли как европейских стран, так и США.[31]

Также, формы организации предпринимательской деятельности в разных странах отличаются друг от друга. В США наиболее развито индивидуальное предпринимательство, в основном это мелкооптовая торговля, сфера услуг. Отличие от российской действительности лишь в том, что процесс регистрации максимально упрощен, отчетность составляет только налоговая декларация, однако для некоторых видов деятельности необходимы лицензии государственных органов штата, где эту деятельность предполагается осуществлять. Как и в России, в США ответственность за нарушения не ограничена.

В США также присутствует организационная форма предприятия - партнерство, в России такая форма предпринимательства называется товарищество. Одной из принципиальных отличий российской и американской

системы состоит в том, что в США существует ограниченное партнерство, а аналогичных форм в России нет. При такой форме организации коммерческой деятельности партнеры отвечают по обязательствам только в пределах своей доли или вклада.

В США наиболее развит формат корпорации, который базируется на регламенте и внутреннем уставе. В России эта форма соответствует формату акционерных обществ, где необходим только устав общества.

Если рассматривать оптовую торговлю, то в США присутствует три вида коммерческих образований:

- 1) оптовые посредники, независимые, и которые составляют половину оборота оптовой торговли страны;
- 2) оптовые базы или конторы;
- 3) не владеющие товаром напрямую оптовики – агенты, брокеры, аукционы.

На рисунке 1.5 представлена доля коммерческих компаний в общем объеме занятых на оптовом рынке США.

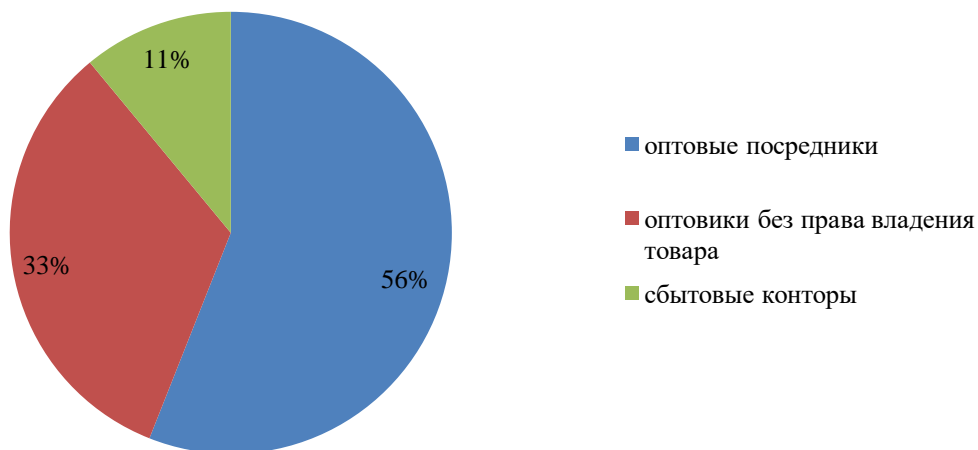


Рисунок 1.5 - Игроки на оптовом рынке США

В европейских странах развиты оптово-розничные компании, товарные биржи, закупающие крупные партии товара у промышленных предприятий и реализующие их розничным магазинам, предоставляя услуги по кредитованию,

продвижению этой продукции, т.е. охватывают полный спектр услуг: закупка товаров – продажи от имени производителя (агентская система) – продвижение и маркетинг – продажи брендов дистрибьютера.

Главные принципы в организации деятельности европейских компаний являются:

- 1) ориентация на клиента;
- 2) качество услуг;
- 3) максимальная автоматизация;
- 4) корпоративная культура.

Организация оптовой торговли в Японии отличается от американской или европейской, здесь основу составляют торговые дома, которые организуют и производство, и торговлю той или иной группой товаров, и специализированные оптовые фирмы, представляющие промышленные компании. Это специфика региона, где промышленность и розничная торговля не имеет прямых связей.

Организация коммерческой деятельности на российских и зарубежных предприятиях можно сравнить на основе их подхода к ведению бизнеса. например, сравнив стратегии развития.

Приведем пример стратегии развития компании Coca-Cola, которую можно отнести к смешанному виду – роста и конкуренции.

В России компания продает свой бренд с 1979 года, производство налажено в 1994 г. открытием первого завода Coca-Cola в Москве.[48] Ее деятельность изначально строится на корпоративных ценностях, на отношении к сотрудникам, ориентирована на эффективность во всех сферах бизнеса.

На рисунке 1.6 представлены глобальные стратегические направления развития и общая цель компании.

На рисунке видно, что принципы деятельности объединены в стратегию, основанную на четырех положениях: социальная ответственность, соответствие запросам потребителей, сотрудничество с клиентами, совершенство в управлении издержками.



Рисунок 1.6 - Общая стратегия развития компании Соса-Сол

Также неотъемлемой частью развития Соса-Сол является соблюдение принципа устойчивого развития:

- 1) здоровый образ жизни и физическая активность;
- 2) уменьшение воздействия производства на окружающую среду;
- 3) поддержка и предложение социально-экономических инициатив в обществе.

Деятельности компании, основанная на долгосрочных стратегических планах и мощной маркетинговой политике, привела к лидирующим позициям в выбранном сегменте рынка и растущим финансовым показателям.

Таким образом, подводя итог сравнения, проведенного в данном параграфе, отметим, что коммерческая деятельность является основой деятельности любой организации, направленной на получение прибыли. Сущность ее состоит в комплексном подходе к совершенствованию процессов

производства востребованной услуги или товара, их купли/продажи с учетом рисков и неблагоприятных условий.

1.2 Особенности регионального рынка в сфере строительства и строительного сырья

Региональный рынок строительных материалов представляет собой сложную систему отношений по купле-продаже материалов, изделий, конструкций для строительных объектов различного назначения между потребителями (покупателями) и поставщиками (продавцами) в границах конкретного региона. В то же время покупателями выступают строительные организации и отдельные граждане, которые существенно различаются по роли потребления и поставщиков - торговые организации – посредники и предприятия-производители объединённые в достаточно крупные подотрасли промышленности строительных материалов: цемента, сборного железобетона, стеновых материалов, теплоизоляции, неметаллических материалов и т.д.

В качестве особенностей регионального рынка строительных материалов, на наш взгляд, необходимо обозначить следующие.

Во-первых, строительные материалы, изделия и конструкции связаны с продукцией, которая не устойчива к спросу, поэтому объем продаж соответствующих субрынков практически не зависит от колебаний цен. Как показали исследования, интенсивность потребления строительных материалов во многом определяется сезонными факторами. "Пик" спроса на эту продукцию приходится на летние месяцы, когда темпы строительных работ самые быстрые.

Во-вторых, строительные материалы и изделия обладают свойствами совместимости, которые выражаются в возможности использования различных материалов и изделий при создании определенных конструктивных элементов здания. Вышеизложенное расширяет круг конкурентов, продающих материалы, в которых области применения существенно отличаются и идентичны, и в целом благотворно влияет на состояние и развитие рынка. Однако спрогнозировать

структуру спроса сложно, так как совместимость требует дополнительных исследований по формированию оценки потребительских предпочтений

В-третьих, на региональном рынке есть местные и импортные строительные материалы. Следует отметить, что при строительстве региона больше используется продукция местного производства. Это связано с желанием строительных организаций снизить транспортные расходы среди сметных затрат на строительство.

Особенности регионального рынка местных строительных материалов обусловлены акцентом на:

1) действующую производственную базу промышленности строительных материалов региона;

2) типы применяемых в региональном строительстве архитектурно-строительных систем (АСС) зданий;

– региональную динамику строительства объектов различного назначения.

Специфика производственной базы промышленности строительных материалов во многом определяется сырьевым потенциалом региона, который представляет собой совокупность нерудных полезных ископаемых целевой и попутной добычи, побочных продуктов, а также техногенных отходов промышленности региона [42].

На рисунке 1.7 представлена схема формирования и системная взаимосвязь регионального рынка местных строительных материалов с сырьевым потенциалом региона.

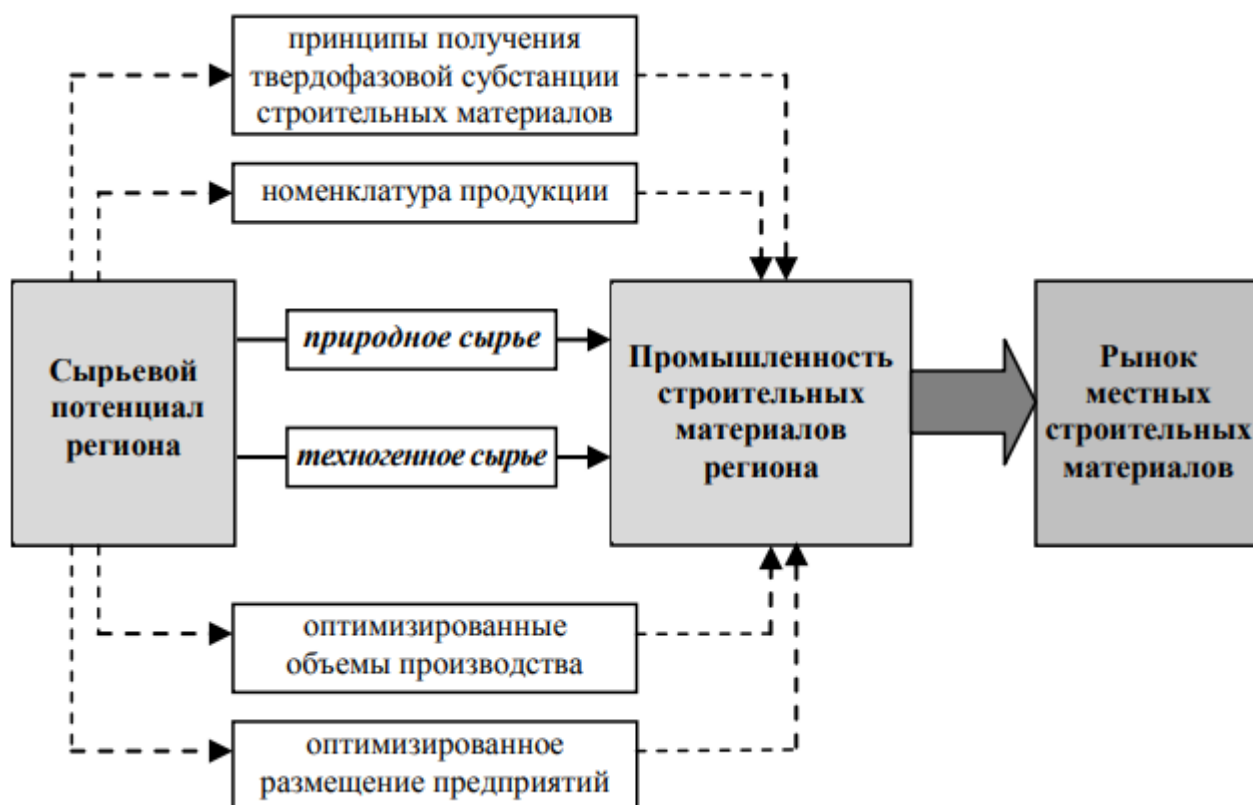


Рисунок 1.7 – Схема формирования и системная взаимосвязь регионального рынка местных строительных материалов с сырьевым потенциалом региона

Исходя из представленной на рисунке 1.7 схемы, можно сделать вывод, что непосредственное влияние на деятельность и развитие промышленности строительных материалов оказывают следующие параметры сырьевого потенциала:

1) вид, объемы запасов и локализация месторождений природных ресурсов – обуславливают возможное размещение предприятий на территории региона и номенклатуру выпускаемой продукции;

2) химико-минералогические и физико-механические параметры сырья – диктуют особенности принципов и технологий получения строительных материалов, а также качественные признаки конечной продукции;

3) глубина залегания природного сырья – определяет трудоемкость и соответственно затраты на добычу сырья;

4) объемы и локализация техногенных продуктов – способствуют экономии природного сырья и снижению за счет этого материальных затрат на производство строительных материалов.

Таким образом, сырьевой и производственный потенциалы определяют качественные и количественные параметры предложения на региональном рынке местных строительных материалов.

Несоответствие качественных и количественных параметров спроса и предложения на рынке местных строительных материалов обуславливает формирование рынка привозных материалов и изделий (рисунок 1.8).

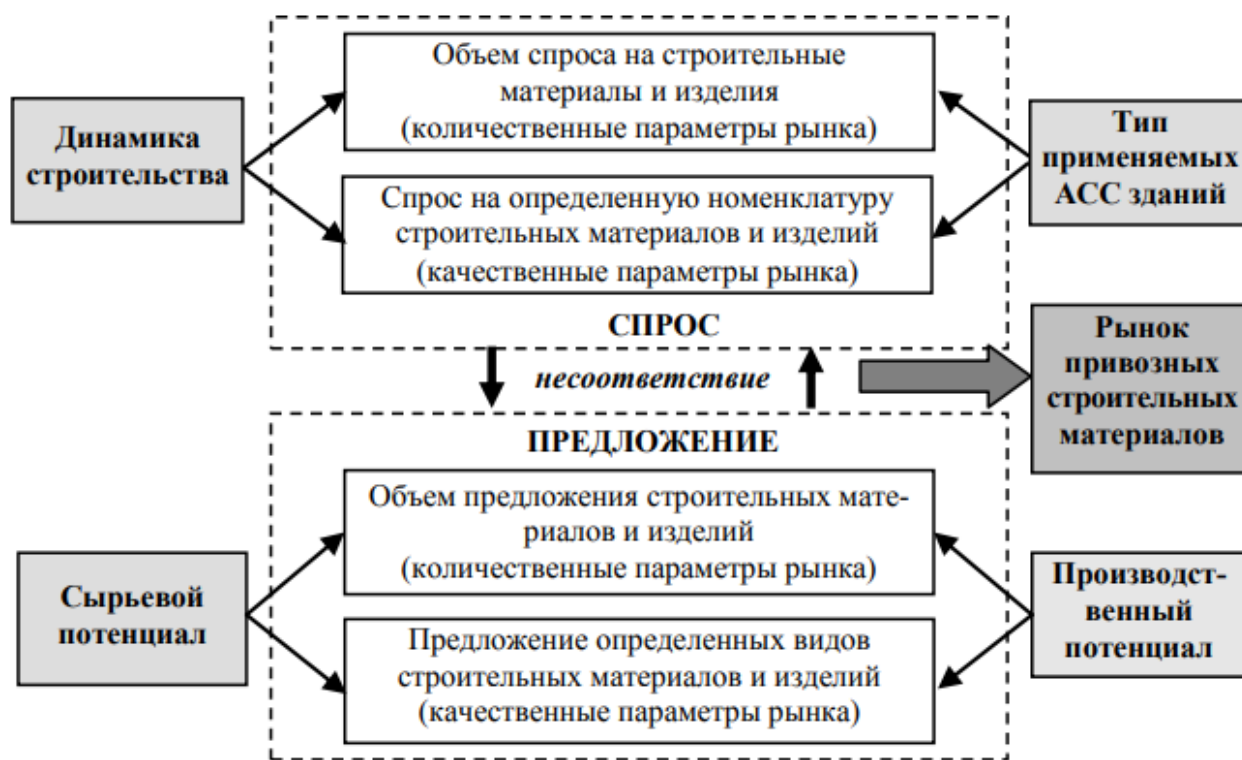


Рисунок 1.8 – Формирование регионального рынка привозных строительных материалов

Наличие импортных материалов также связано с недостаточным уровнем конкурентоспособности продукции местных производителей. Учитывая довольно длительный жизненный цикл строительных материалов (иногда более

100 лет), часто потребители при покупке отдают предпочтение качеству, а не цене. Импортные материалы за дополнительную плату. Доставка из других районов.

При прогнозировании краткосрочных и долгосрочных тенденций развития необходимо учитывать указанные особенности регионального рынка строительных материалов.

1.3 Пути совершенствования коммерческой деятельности.

При исследовании коммерческой деятельности предприятия используются общенаучные и специальные методы. Все процессы рассматриваются в динамике, все изменения, факторы развития, противоречия, причинно-следственные связи в ходе и в результатах работы организации рассматриваются по периодам. Совокупность приемов исследования, используемых при изучении коммерческой деятельности, представляет собой методологию исследования, которая включает два вида методов исследования.

Общенаучные методы универсальны, они выявляют основные тенденции функционирования предприятия. Здесь применяются инструменты наблюдения, сравнения, системного анализа, аналогии, математические расчетные методы и т.д.

Специальные методы выявляют эффективность деятельности компании и основаны на проведении опросов, экономических и математических расчетах, экспертных оценках, анкетировании потребителей.[34]

Существуют различные методы исследования коммерческой деятельности (предварительные, описательные, казуальные, т.е. случайные, незакономерные), но на практике используются комбинации методов для проведения анализа коммерческой деятельности по основным направлениям:

1. Организационные структуры компании и особенность их взаимодействия в процессе функционирования для выявления эффективности работы коммерческой структуры.

2. Деятельность организационных структур по основным направлениям в количественных показателях, анализ результатов.

3. Анализ и выявление перспективных возможностей совершенствования деятельности коммерческой структуры компании.

Такой анализ направлен на изучение проблем снабжения, сбыта, кадровой политики, экономических итогов в комплексе.

Из общенаучных методов выделим системный метод, позволяющий рассматривать коммерческую деятельность как систему со специфическими элементами, связями, функциями. Рассматривая коммерческую деятельность как систему, необходимо выделить ее элементы, характеристики, цели.[28]

Рассматривая коммерческую деятельность системно, определяются границы системы - этапы доведения продукции до потребителя, изменения товарно-материальных потоков, товарно-денежных процессов. Данный метод применяется давно.

Наблюдая коммерческую деятельность системно, выделяют ее характеристики в соответствии с теорией систем:

«Вход» - анализ ресурсов - материальных, трудовых, финансовых, технических, информационных;

«Процесс» - анализ технологий коммерческой деятельности при продвижении товара к покупателю;

«Выход» - обзор спроса на рынке.

Экономические методы изучения коммерческой деятельности позволяет изучить показатели процесса коммерческой деятельности - закупок, продвижения, продаж.[30]

Используя экономические методы, можно изучить показатели коммерческой деятельности, связанные с закупкой, продвижением и продажей товаров. В современных условиях широко распространено исследование коммерции путем построения и изучения моделей, отражающих сочетание товарных рынков, потребительского спроса, потребительского поведения,

оптимизации использования ресурсов, создания запасов, формирования ассортимента, прогнозируется развитие потребительского рынка.

Одним из наиболее информативных методов исследования коммерческой деятельности является факторный анализ. Эта методика предполагает изучение влияния определенных факторов (показателей, мероприятий, действий, решений, событий) на конечный показатель деятельности.

Данный метод дает возможность дать оценку производственной финансовой, хозяйственной деятельности, выявить риски, проблемы, резервы компании, а также способствует выработке верных управленческих решений, правильного направления в стратегическом планировании на предприятии.

Факторный анализ состоит из нескольких этапов (рисунок 1.9).



Рисунок 1.9 - Этапы проведения факторного анализа

Смысл факторного метода состоит в том, чтобы определить влияние выбранного отдельного фактора на общий результат. Факторы влияют друг на друга, и, если их много, тогда оценить и рассчитать их возможно только с помощью специальных программ. Если же фактор не выражен в цифрах, а представляет собой, например, сервис/услугу, оценивать его следует с помощью эксперта.

Рассмотрим двухфакторную модель оценки коммерческой деятельности методом цепных подстановок, взяв за основу исследования показатели

количества продаж ($K_{ол}$) и наценки ($H_{ац}$), на примере деятельности компании «Бета». Приведем формулы для расчета.

Формула расчета прироста прибыли за счет наценки:

$$P_{нац} = \frac{\Delta \text{Нац} \times (\text{Кол(тек)} + \text{Кол(баз)})}{2}, \quad (1)$$

Формула расчета прироста прибыли за счет количества:

$$P_{кол} = \frac{\Delta \text{Кол} \cdot (\text{Нац(тек)} + \text{Нац(баз)})}{2}, \quad (2)$$

В таблице 1.3 приведен пример расчета двухфакторного анализа выручки.

Таблица 1.3 - Пример двухфакторного анализа

Прибыль	Базовый год			Текущий год			Прирост выручки		
	Кол Q_0	Нац P_0	Выр V_0	Кол Q_1	Нац P_1	Выр V_1	За счет нац V_p	За счет кол V_q	ΔV
Формулы			$Q_0 \times P_0$			$Q_1 \times P_1$	$\frac{\Delta P(Q_1 + Q_0)}{2}$	$\frac{\Delta P(P_1 + P_0)}{2}$	$V_1 - V_0$
Товар «А»	100	10	1000	120	15	1800	550	250	800

$$V_p = \frac{(15 - 10) \cdot (10 + 200)}{2} = 550$$

$$V_q = \left(\frac{120 - 100}{2} \cdot (15 + 10) \right) = 250$$

В результате мы получаем усредненные приросты выручки в результате увеличения наценки и количества реализованных единиц продукции. Анализ достаточно прост, хотя математически этот метод возможен, не корректен, но представление о взаимосвязи факторов предоставляет.[7]

Интересным представляется анализ прибыли от продаж, проведенный с помощью факторного метода. Практика показывает, что такой метод подразумевает следующий алгоритм действий.

1. Выбор показателей для анализа - выручка от продаж, прибыль.
2. Отобрать факторы, влияние которых оценивается, например, объем продаж, себестоимость, операционные расходы, проценты за кредит, налоги.
3. Оценить влияние каждого фактора на итоговый показатель.

4. В общий расчет по предыдущему периоду подставить значение выбранного фактора из отчетного периода и скорректировать итоговый показатель с учетом этих изменений.

5. Определить влияние фактора: вычесть из полученного промежуточного значения расчетного показателя фактическое значение предыдущего периода. Если число положительное, то изменение коэффициента имело положительный эффект, отрицательное - негативное.

Факторный анализ прибыли дает представление об эффективности работы компании, ликвидность и платежеспособность.[13]

Имеющиеся методы исследования коммерческой деятельности помогают оценить коммерческую деятельность организации, но требуют доработки с учетом современных изменений. Доступный набор показателей и методы их расчета широко представлены для некоторых типов ресурсов и отдельных обобщенных показателей эффективности, но большинство показателей построены на ресурсном подходе, что ограничивает результаты оценки. Кроме того, анализ коммерческой деятельности возможно проводить и с помощью следующих методов:

1. SWOT-анализ - определение сильных и слабых сторон предприятия (внутренней среды), а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).[21] Название данного метода - аббревиатура следующих слов:

Strengths (сильные стороны) - преимущества организации.

Weaknesses (слабые стороны) - недостатки организации.

Opportunities (возможности) - факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке.

Threats (угрозы) - факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

Проведение SWOT-анализа сводится к заполнению матрицы SWOT-анализа.

В соответствующие ячейки матрицы необходимо занести сильные и слабые стороны предприятия, а также рыночные возможности и угрозы.

Однако здесь необходимы продуманные суждения, так как то, что выглядит слабостью, может на самом деле быть сильной стороной.

Более того, в ходе анализа можно обнаружить, что один и тот же фактор может быть отнесен к более, чем одной категории. Это происходит из-за глубоких взаимозависимостей функциональных областей, области общего руководства и требований к процессу формирования эффективной стратегии.

На основе данного анализа можно выработать стратегии дальнейшего поведения для преодоления опасностей и усиления сильных сторон организации.

2. SNW-анализ, который является более совершенной версией SWOT-анализа. Составляющие данного анализа:

Strength (сильная сторона);

Neutral (нейтральная сторона) – среднерыночное состояние организации. Зачастую для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем, кроме одной, ключевым позициям находится в состоянии N, и только по одному в состоянии S.

Weakness (слабая сторона).

В результате проведения SNW-анализа перед руководством организации должна появиться вполне ясная картина: при SNW-подходе все преимущества анализа остаются в силе, а SNW-анализ фиксирует четкую ситуацию на рынке [11].

3. Рейтинговая оценка, которая основывается на теории и методике анализа положения предприятия относительно конкурентов в условиях рыночных отношений.

Комплексная сравнительная рейтинговая оценка коммерческой деятельности предприятия включает следующие этапы:

- 1) сбор и аналитическую обработку исходной информации за оцениваемый период времени;
- 2) обоснование системы показателей, используемых для рейтинговой оценки эффективности коммерческой деятельности предприятия и их классификацию;
- 3) расчет итогового показателя рейтинговой оценки;
- 4) классификацию (ранжирование) предприятий по рейтингу.

Итоговая рейтинговая оценка учитывает все важнейшие параметры коммерческой деятельности компании.

Подводя итог проведенного анализа, отметим, что методика оценки эффективности коммерческой деятельности, имеющаяся в настоящее время, дает возможность оценить уровень работы предприятия, но требует доработок. Также не существует единого подхода к оценке эффективности, обобщенной системы показателей оценки результатов коммерческой деятельности.

Выводы по первому разделу:

Подводя итог анализа, проведенного в данной главе, еще раз отметим, что коммерческая деятельность обеспечивает реализацию функции товарно-денежного обмена, играет важную роль в реализации социальной политики, расширении межотраслевого обмена, и является движущей силой развития не только торговой деятельности, но и экономики в целом. Стабильная динамика и развитие современных форм предпринимательства требует совершенствования коммерческой деятельности, как в теоретическом, так и практическом плане.

Переход экономики к рыночным отношениям приводит к созданию новой системы управления коммерческой деятельностью предприятия. Его деятельность осуществляется в условиях экономических колебаний и усиления потребительских предпочтений, поведения конкурентов, изменения цен, спроса. и усиление деловой активности на рынке.

2 ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ АО «ТОБОЛЬСКСТРОЙМЕХАНИЗАЦИЯ»

2.1 Общая характеристика АО «ТОБОЛЬСКСТРОЙМЕХАНИЗАЦИЯ»

АО «Тобольскстроймеханизация» - ровесник интенсивного строительства и роста города Тобольска, связанного с возведением градообразующего предприятия - Тобольского нефтехимкомбината, уже давно переросло «рамки» родного Тобольска. Опыт коллектива востребован на многих строительных площадках и объектах Тюменского региона. Сегодня строительная фирма - это современная развивающаяся организация, которая реализует по некоторым видам инженерных коммуникаций от 2 до 4% капитальных вложений по Тюменской области. Предприятие выбрало цель - созидать, строить, причем теперь компания занимается не строительством, а строительным бизнесом. Одна из стратегических задач, которую АО «Тобольскстроймеханизация поставило перед собой - внедрение новаций в строительном комплексе.

Цели компании на ближайшую перспективу - это расширение ассортимента и увеличение объемов производства, а так же освоение рынка новой продукции.

Трест «Строймеханизация» был организован по приказу Главтюменьпромстроя в 1974 году, с целью ускорения строительства объектов Тобольского НХК. В 1988 году приказом Объединения «Тюменьстрой» трест «Строймеханизация» был переименован в специализированный трест «Тобольскстроймеханизация». В 1993 году реорганизован в Акционерное общество закрытого типа «Тобольскстроймеханизация».

ОА «Тобольскстроймеханизация» - строительная компания холдингового типа, учредитель и арендодатель четырех крупных специализированных подразделений и проектных организаций. Есть 2 представительства в Тюмени и Ханты - Мансийске. С 1974 года на рынке строительства и услуг. Оснащен

высокопроизводительной техникой, оборудованием, передовыми технологиями, достаточной материальной базой и наличием квалифицированных кадров в акционерном обществе, что позволяет построить любой социальный или промышленный объект по сметной стоимости, от проектирования до сдачи под ключ.[49]

«Визитной карточкой» АО «Тобольскстроймеханизация», является многолетняя практика строительства инженерных коммуникаций методом бестраншейной технологии, диаметром от 100 до 1600 мм., почти на всей территории Тюменского региона, включая Ханты-Мансийский автономный округ. Используются прогрессивный мировой опыт и оборудование: буровые установки марки РВА-320 (производитель завод «Перфоратор», предприятия группы «Шмидт, Кранц», Германия). Это высокоэффективная, особо точная установка, позволяющая соблюдать все проектные уклоны. Для выполнения горизонтально-направленного бурения применяются установки: D 24 x 40 a Navigator (производитель - фирма Wermeer, США). Управление процессом происходит локационной системой позиционирования DigiTrak EsHr8e, позволяющей отслеживать продольный уклон строящегося трубопровода с точностью до 0,1%.

Одновременно компания вносит свой вклад в реализацию государственной программы "Доступное и комфортное жилье". В роли заказчика-застройщика по кирпично-каркасному монолитному проектированию, строительство жилья. Обеспечение наилучшего качества потенциальным клиентам-это мера нашей ответственности и гарантия долгосрочного сотрудничества.

С 2009 года АО «Тобольскстроймеханизация» является «базовым» для инженерно-спасательной службы гражданской обороны МО г. Тобольска.

В августе 2010 АО «Тобольскстроймеханизация» уже в пятый раз удостоено диплома лауреат Всероссийского конкурса на лучшую строительную организацию, предприятие строительных материалов и стройиндустрии.

Крупнейшее в тюменском регионе предприятие включено в список «Золотой фонд стройкомплекса России».

Сегодня АО «Тобольскстроймеханизация» - строительная фирма холдингового типа. Основное направление деятельности компании - строительство и ремонт инженерных коммуникаций, жилых и промышленных зданий.

На рисунке 2.1 представлены корпоративные ценности, т.е. приоритеты компании, на которые она ориентируется в своей работе.



Рисунок 2.1 - Приоритеты АО «Тобольскстроймеханизация»

Миссию АО «Тобольскстроймеханизация» можно сформулировать следующим образом: занять лидирующие позиции на рынке строительных услуг по выполнению любых строительных работ для организаций и населения, которым требуется строительство зданий и сооружений по личным и частным проектам, узкоспециализированные бригады, имеющаяся строительная техника

и максимально отвечающая потребностям, интересам и пожеланиям клиентов (заказчиков).

На предприятии постоянно работает 800 человека (по итогам 2020 г.).

В летний сезон дополнительно привлекаются временные рабочие, когда объем работ не позволяет постоянным сотрудникам компании справляться с работой. Такие работники привлекаются, как правило, непосредственно на строительство объектов.

Персонал предприятия делится по профессиям, специальностям, уровню квалификации. Структура персонала предприятия представлена в таблице 2.1

Таблица 2.1 - Структура персонала АО «Тобольскстроймеханизация»

Категории персонала	Состав
Руководители	Директор, директора департаментов
Специалисты	Рядовые работники подразделений – бухгалтер, бухгалтер-кассир, менеджер по кадрам и т.д.
Служащие	Секретари, кассиры и т.д.
Рабочие	Работники, занятые непосредственно в строительстве

Нужно отметить, что в основном на предприятии АО «Тобольскстроймеханизация» трудятся мужчины, они составляют большую часть коллектива 60 %, и лишь 40 % женщины, это в основном бухгалтерия, отдел кадров, правовой департамент, служба логистики и снабжения.

Исполнительным органом организации является генеральный директор.

В полномочия Генерального директора входит решение всех вопросов деятельности организации. Для анализа финансово-хозяйственной деятельности и государственного контроля за доходами, общество осуществляет учет результатов своей деятельности, ведет бухгалтерскую и статистическую отчетность в установленном государственном порядке.

Организационная структура АО «Тобольскстроймеханизация» представлена на рисунке 2.2.

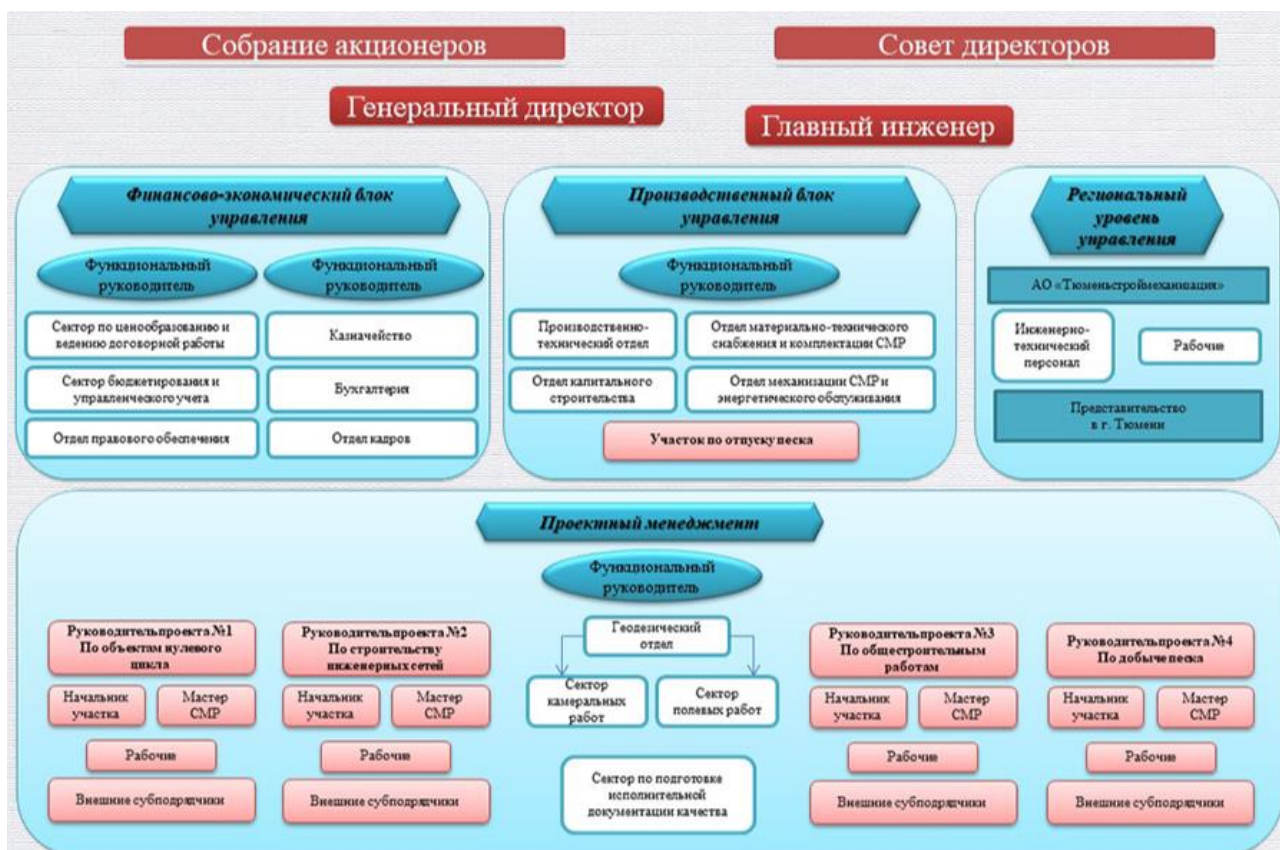


Рисунок 2.2 - Структура управления АО «Тобольскстроймеханизация»

Взаимоотношения работника и директора предприятия, возникающие на основе трудового договора (контракта), регулируется Законодательством РФ о Труде и Коллективным договором.

Средний возраст персонала равен 38 годам, однако, более продуктивным является представление возрастной структуры путем группировки по итогам 2019 г., представленный на рисунке 2.3.

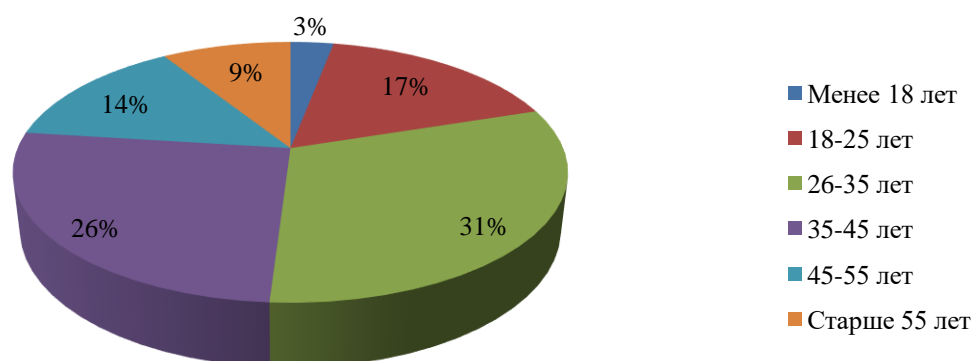


Рисунок 2.3 - Возрастная структура персонала АО «Тобольскстроймеханизация»

Таким образом, из данного рисунка видно, что в АО «Тобольскстроймеханизация» работают, преимущественно, сотрудники в возрасте 26-35 лет, т.е. коллектив достаточно молодой.

В АО «Тобольскстроймеханизация» штатное расписание используется для указания должностного оклада, который устанавливается исходя из финансовых возможностей предприятия. Установленная заработная плата не должна быть ниже МРОТ и должна соответствовать рыночной заработной плате данного вида экономической деятельности.

На рисунке 2.4 представлены данные о стаже работы сотрудников в АО «Тобольскстроймеханизация».

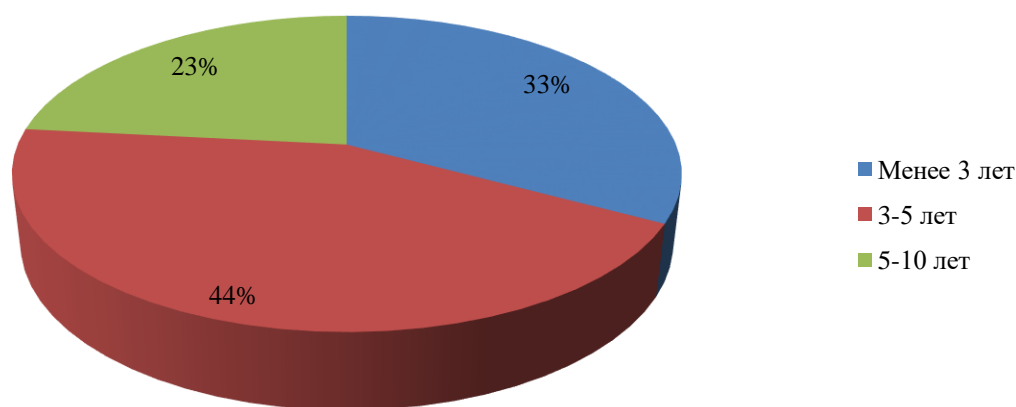


Рисунок 2.4 – Срок работы сотрудников в АО «Тобольскстроймеханизация»

Можно сделать вывод, что большинство сотрудников организации достаточно давно работают в ней, что характеризует организацию с лучшей стороны.

Заработная плата - основной, но не единственный стимул в работе. В организации также используются иные способы мотивации, например:

1. Медицинское обслуживание и социальное страхование. Медицинские услуги проводятся один раз в год. Также заключаются договоры страхования жизни и здоровья работников от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний.

2. Материальная помощь выдается в крайних случаях в размере 2 минимальных заработных плат, установленных в Российской Федерации: на лечение на основании медицинских справок, на похороны-в размере до 5 минимальных заработных плат.

3. Сотрудники получают подарки от компании ко дню рождения, 8 марта, 23 февраля и дню строителя. Также в случае рождения ребенка или свадьбы сотруднику полагается премия.

Никакая другая информация так хорошо не свидетельствует об эффективности работы любой организации, как финансовые показатели ее деятельности.

В условиях экономических изменений современная строительная компания, как и любое предприятие, производящее товары или услуги, сталкивается с множеством проблем, проходящих из внешней среды.

Поэтому для такой организации, как АО «Тобольскстроймеханизация» крайне важно постоянно проводить анализ факторов внешней среды, которые оказывают влияние на организацию. Благодаря своевременному анализу внешней среды руководство АО «Тобольскстроймеханизация» может оперативно корректировать планы, цели, стратегии компании.

Поскольку экономическое положение России в настоящее время нельзя назвать стабильным, то для анализа внешней среды АО «Тобольскстроймеханизация» имеет смысл проводить PEST-анализ внешней среды, который, в первую очередь, учитывает экономические и политические факторы.

Результаты PEST-анализа, а также уровень влияния факторов внешней среды на АО «Тобольскстроймеханизация» представлены в таблице 2.2.

Следует отметить, что степень влияния факторов оценивается в бальной шкале, где 1 балл – влияние практически отсутствует, а 3 балла – влияние на АО «Тобольскстроймеханизация» очень существенное.

Таблица 2.2 - PEST-анализ внешней среды АО «Тобольскстроймеханизация»

Группа факторов	События/факторы	Возможности	Угрозы	Влияние
Политические (P)	Отмена долевого строительства	Квартиры в новостройках будут дорогие, покупать квартиры будет невыгодно	–	1
	Поддержка строительных организаций руководством области.	Увеличение объемов строительства домов.	–	3
	Увеличение гос. расходов на строительство (госпрограммы поддержки молодых семей, субсидии на строительство в сельской местности и т.д.).	Улучшение показателей эффективности. Увеличение спроса на индивидуальную недвижимость (частные дома и коттеджи).	–	3
	Усложнение процесса получения разрешения на строительство.	–	Задержка сроков строительства объектов.	2
Экономические (E)	Повышение уровня инфляции	–	Увеличение стоимости строительства, стоимости материалов. Снижение спроса на недвижимость	1
	Снижение денежных доходов населения	–		2
	Повышение стоимости ресурсов (энергия, топливо, коммуникации)	–		2
	Изменение налоговых ставок	–		2
Социальные (S)	Высокий уровень образования населения	В компании будет работать высококвалифицированный персонал, меньше времени на обучение кадров	–	2
	Повышение численности населения Тюменской области	Увеличение спроса на индивидуальное строительство	–	2

Окончание таблицы 2.2

Группа факторов	События/факторы	Возможности	Угрозы	Влияние
	Повышение численности экономически активного населения		–	3
Социальные (S)	Изменение предпочтений населения, мировоззрения	Люди будут стремиться переехать из города, значит – увеличение спроса на индивидуальные дома	–	3
Технологическое (Т)	Использование новых строительных материалов	Преимущества перед конкурентами.	–	3
	Использование новых строительных технологий	Снижение стоимости строительства	–	3

Таким образом, можно сделать вывод, что в настоящее время внешняя среда положительно влияет на АО «Тобольскстроймеханизация».

Так, благодаря технологическим факторам строительная компания будет иметь возможность продолжать совершенствовать возводимые объекты недвижимости, использовать самые передовые строительные технологии и материалы.

Благодаря социальным факторам будет повышаться спрос на индивидуальные дома - люди будут стремиться переехать из города, где плохая экология - значит, строительство домов будет востребовано.

Повышение численности населения Тюменской области будет положительно сказываться на уровне спроса на индивидуальное строительство.

Благодаря повышению уровня образования населения будет меньше затрат отводиться на обучение персонала.

Политические факторы положительно влияют на компанию - благодаря им АО «Тобольскстроймеханизация» сможет увеличить объем индивидуального строительства, ведь спрос на частные дома и коттеджи будет повышаться.

Главную угрозу представляют экономические факторы. Повышение уровня инфляции, снижение уровня доходов населения, изменение в налоговых ставках (в сторону повышения), повышение стоимости необходимых ресурсов - все это может быть причиной увеличения стоимости строительства, стоимости материалов, а, значит, снизить уровень спроса на строительство индивидуальных домов.

Факторы внешней среды, которые представляют для АО «Тобольскстроймеханизация» наибольшую угрозу:

1. Повышение уровня инфляции;
2. Снижение денежных доходов населения;
3. Усложнение процесса получения разрешения на строительство.

Руководству компании стоит постоянно следить за динамикой данных факторов, чтобы своевременно корректировать стратегию функционирования АО «Тобольскстроймеханизация».

Для более полного представления о внутренней среде АО «Тобольскстроймеханизация» представим в таблице 2.3 сильные и слабые стороны организации.

Таблица 2.3 - Сильные и слабые стороны АО Тобольскстроймеханизация»

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
Квалифицированный персонал Высокое качество возводимых домов Известность, положительный имидж Постоянно повышение уровня квалификации персонала (семинары, тренинги) Низкая текучесть кадров Квалифицированный персонал Наличие постоянных поставщиков Индивидуальный и гибкий подход к каждому клиенту Рассрочка по индивидуальным условиям Высочайшее качество материалов, их экологичность Наличие всех необходимых лицензий (на строительство, на отделку и т.д.) Большой опыт работы Послепостроечный мониторинг за зданиями	Недостаточное количество необходимых финансовых ресурсов Неустойчивое финансовое положение Сезонность услуг (строительство чаще всего летом) Непостоянство денежного потока из-за большого периода оборота дебиторской задолженности Слабая маркетинговая политика Недостаточное количество необходимых финансовых ресурсов Отсутствие системы управления материальными запасами Затягивание строительства из-за проблем с поставками материалов

Как видно из данных таблицы, у АО «Тобольскстроймеханизация» имеется достаточное количество сильных сторон, благодаря которым компания добилась успеха и пользуется популярностью.

Но также есть и слабые стороны, которые мешают компании развивать компанию и двигаться вперед.

И если на некоторые (например, на сезонность услуг) достаточно сложно повлиять, то на такие факторы, как непостоянство денежных потоков, проблемы с доставкой строительных материалов, слабая маркетинговая политика руководство компании повлиять в состоянии.

Для этого нужна более подробная стратегия развития, причем не только тактического, но и стратегического (на 3 года и более). Кроме того, важно донести до сотрудников созданную стратегию, только так они смогут принести компании наибольшую пользу.

Далее сведем воедино данные проведенного анализа внутренней и внешней среды и в таблице 2.4 представим матрицу SWOT-анализ АО «Тобольскстроймеханизация».

Таблица 2.4 - Матрица SWOT-анализа АО «Тобольскстроймеханизация»

	«Сила и возможности»	«Сила и угрозы»
<p>Слабые стороны</p> <p>Недостаточное количество необходимых финансовых ресурсов.</p> <p>Сезонность услуг.</p> <p>Слабая маркетинговая политика.</p> <p>Затягивание строительства из-за проблем с поставками материалов.</p> <p>Отсутствие системы управления материальными запасами.</p> <p>Не предусмотрено обучение персонала, повышение квалификации</p> <p>Высокая текучесть кадров</p> <p>Отсутствие программ обучения и мотивации сотрудников коммерческих структур</p>	<p>«Слабость и возможности»</p> <p>Привлечение инвесторов для развития бизнеса, использование кредитных линий банков.</p> <p>Совершенствование системы управления запасами.</p> <p>Укрепление маркетинговой политики благодаря рекламе.</p> <p>Социальные программы для повышения узнаваемости и лояльности, числа объектов строительства</p>	<p>«Слабость и угрозы»</p> <p>Недостаточная рекламная политика может привести к потере потенциальных клиентов и ослаблению конкурентных преимуществ.</p> <p>Из-за задержки сроков строительства будет снижаться лояльность.</p> <p>Без внедрения новых технологий строительства рост числа объектов снизится</p> <p>Изменение системы управления запасами, снижение затрат, иначе компания не будет получать прибыль</p>
<p>—</p>	<p>Возможности</p> <p>Увеличение спроса на индивидуальную недвижимость (частные дома и коттеджи).</p> <p>Увеличение объемов строительства домов.</p> <p>В компании будет работать высококвалифицированный персонал, меньше времени на обучение кадров.</p> <p>Преимущества перед конкурентами.</p> <p>Снижение стоимости строительства</p>	<p>Угрозы</p> <p>Задержка сроков строительства объектов.</p> <p>Увеличение стоимости строительства, стоимости материалов.</p> <p>Снижение спроса на недвижимость</p>
<p>Сильные стороны</p> <p>Высокое качество возводимых домов</p> <p>Известность, положительный имидж.</p> <p>Индивидуальный и гибкий подход к каждому клиенту, рассрочка.</p> <p>Наличие всех необходимых лицензий (на строительство, на отделку и т.д.).</p> <p>Высочайшее качество материалов, их экологичность.</p> <p>Большой опыт работы</p>	<p>«Сила и возможности»</p> <p>Выход на новые территории (соседние области).</p> <p>Увеличение числа объектов.</p> <p>Расширение номенклатуры возводимых объектов.</p> <p>Завоевание большей доли рынка.</p>	<p>«Сила и угрозы»</p> <p>Индивидуальный подход даст возможность сформировать еще более лояльное отношение заказчиков, и этим повысить свою конкурентную силу.</p> <p>Квалифицированный персонал и высокое качество домов позволит сохранить конкурентные преимущества</p>

SWOT-анализ АО «Тобольскстроймеханизация» показал, какие пути развития есть у компании, как ей следует строить свою работу в существующих условиях, с учетом всех угроз и слабых сторон строительной компании. Таким образом, компания АО «Тобольскстроймеханизация» имея соответствующие лицензии, выполняет функции Генерального подрядчика на объектах Заказчика. АО «Тобольскстроймеханизация» работает на строительном рынке много лет, поэтому коммуникации с поставщиками отлажены, это позволяет предприятию получать скидки при покупке материалов и оборудования. Высокое качество производимых работ с использованием новейших технологий, позволили компании зарекомендовать себя как надежного генерального подрядчика, выполняющего работу профессионально и точно в срок.

2.2 Анализ основных технико-экономических показателей предприятия

Основные показатели финансово-экономической деятельности АО «Тобольскстроймеханизация» представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Основные показатели финансово-экономической деятельности АО «Тобольскстроймеханизация» в 2018–2020 гг.

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменения за период 2018-2020 гг.	
				Тыс. руб.	%
Выручка, тыс. руб.	1 344 563	1 359 856	1 363 531	18 968	101,4
Себестоимость продаж, тыс. руб.	1 208 369	1 210 399	1 228 539	20 170	101,7
Валовая прибыль, тыс. руб.	1 136 194	1 135 000	1 134 991	–1 203	99,9
Коммерческие расходы, тыс. руб.	135 083	136 052	137 252	2 169	101,6
Прибыль от продаж, тыс. руб.	1 101 050	1 100 996	197 737	–903 313	18,0

Окончание таблицы 2.5

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменения за период 2018-2020 гг.	
				Тыс. руб.	%
Доходы от участия в других организациях, тыс. руб.	214	210	179	-35	83,6
Проценты к получению, тыс. р.	3 891	3 569	3 282	-609	84,3
Проценты к уплате, тыс. руб.	5 386	4 999	4 337	-1 049	80,5
Прочие доходы, тыс. руб.	10 489	12 369	26 372	15 883	251,4
Прочие расходы, тыс. руб.	23 367	25 698	39 749	16 382	170,1
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	1 086 891	1 086 447	183 484	-903 407	16,9
Текущий налог на прибыль, тыс. руб.	217 378	217 289	36 697	-180 681	16,9%
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	869 513	869 158	146 787	-722 726	16,9

За период 2018-2020 гг. произошло увеличение выручки на 1,4% или на 18 968 тыс. руб. Увеличение выручки от реализации свидетельствует о том, что АО «Тобольскстроймеханизация» все больший доход получает от основной деятельности. В тоже время произошло снижение валовой прибыли на 0,9% или 1 203 тыс. руб. Это связано с увеличением себестоимости продукции в отчетном периоде, темп изменения составил 1,7% или 20 170 тыс. руб. к 2020 году.

Значительно увеличились прочие доходы предприятия - увеличились в 2,5 раза и составили 263 72 тыс. руб. Увеличение прочих расходов составило 70,1% или 16 382 тыс. руб. В результате увеличения расходов, чистая прибыль АО «Тобольскстроймеханизация» уменьшилась на 83,1% или 722 726 тыс. руб.

Горизонтальный и вертикальный анализ баланса АО «Тобольскстроймеханизация» представлен в Приложении А.

В общей структуре активов АО «Тобольскстроймеханизация» наибольшую долю занимают оборотные активы - 54,18%, внеоборотные активы -

45,82%. Доля оборотных активов имеет отрицательную динамику и к 2020 году уменьшилась на 11,4%, внеоборотные активы напротив увеличились на 17,94%.

Увеличение внеоборотных активов произошло за счет увеличения нематериальных активов, результатов исследований и разработок, материальных поисковых активов, основных средств, финансовых вложений. Увеличение доли внеоборотных активов является признаком снижения мобильности имущества и поэтому заслуживает негативной оценки.

Уменьшение оборотных активов произошло за счет увеличения следующих составляющих: финансовых вложений, прочих оборотных активов, дебиторской задолженности.

Рост дебиторской задолженности свидетельствует об увеличении объемов продаж.

Уменьшение оборотных активов АО «Тобольскстроймеханизация» является признаком снижения мобильности имущества.

В структуре внеоборотных активов наибольшую долю имеют основные средства и прочие необоротные активы, наименьшую - нематериальные поисковые активы - менее 1%.

В структуре оборотных активов наибольший удельные вес имеют финансовые вложение - 32,81% и дебиторская задолженность - 15,85%, наименьший - прочие - менее 1%.

В целом, большая часть средств вложена в оборотные активы, то есть наиболее мобильные и ликвидные активы организации, следовательно, имущество организации сформировано правильно.

В общей структуре пассивов (источников финансирования имущества) АО «Тобольскстроймеханизация» наибольший удельный вес имеет «Собственный капитал» - 78,70%, наименьший - «Краткосрочные обязательства» - 13,17%.

Долгосрочные обязательства уменьшились на 38,88%, преимущественно за счет уменьшения доли заемных средств, что является положительным моментом.

Краткосрочные обязательства увеличились на 29,0%, за счет увеличения кредиторской задолженности и краткосрочных кредитов и займов. Увеличение доли кредиторской задолженности в составе обязательств свидетельствует о снижении платежеспособности и ликвидности баланса предприятия.

Группировка активов по степени ликвидности и пассивов по срокам погашения АО «Тобольскстроймеханизация» представлена в таблице 2.6.

Таблица 2.6 - Группировка активов по степени ликвидности и пассивов по срокам погашения АО «Тобольскстроймеханизация»

Группы активов	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Группы пассивов	2018 г.	2019 г.	2020 г.
А ₁ наиболее ликвидные активы	202 806	191 178	176 096	П ₁ наиболее срочные обязательства	25 390	33 729	234 056
А ₂ быстро реализуемые активы	76 108	78 485	79 526	П ₂ краткосрочные пассивы	29 440	33 461	36 675
А ₃ медленно реализуемые активы	29 634	31 741	29 099	П ₃ долгосрочные пассивы	71 332	44 430	43 599
А ₄ трудно реализуемые активы	196 070	231 911	245 992	П ₄ постоянные пассивы	378 457	421 696	422 569
Баланс	504 620	533 316	536 899		504 620	533 316	536 899

Таким образом, по данным таблицы 2.6 можно сделать вывод, что баланс АО «Тобольскстроймеханизация» не является абсолютно ликвидным, т.к. для этого необходимо выполнение всех условий:

$$A_1 \geq P_1; A_2 \geq P_2; A_3 \geq P_3; A_4 \leq P_4.$$

Недостатком ликвидности баланса является нехватка финансовых вложений, денежных средств и запасов. Причиной этого является недостаточный объем производства и наличие долгосрочных обязательств.

Динамика коэффициентов ликвидности АО «Тобольскстроймеханизация» представлена в таблице 2.7.

Таблица 2.7 - Динамика коэффициентов ликвидности
АО «Тобольскстроймеханизация»

Наименование показателей	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение
Коэффициент текущей ликвидности	5,621	4,670	4,110	-1,511
Коэффициент быстрой ликвидности	5,081	4,011	3,690	-1,391
Коэффициент абсолютной ликвидности	3,691	2,852	2,493	-1,198
Коэффициент промежуточной ликвидности	2,990	2,321	2,512	-0,478
Коэффициент срочной ликвидности	7,991	5,672	2,494	-5,497
Коэффициент общей ликвидности	5,071	3,902	3,061	-1,910

Нормативные значения коэффициентов ликвидности представлены в таблице 2.8

Таблица 2.8 - Нормативные значения коэффициентов ликвидности

Коэффициенты	Степень платежеспособности			
	Высокая	Нормальная	Низкая	Неплатежеспособность
Текущей ликвидности	> 2,0	1,5-2,0	1,1-1,5	< 1,1
Быстрой ликвидности	> 1,6	1,2-1,6	0,8-1,2	< 0,8
Абсолютной ликвидности	> 0,8	0,5-0,8	0,2-0,5	< 0,2
Промежуточной ликвидности	> 0,8	0,77-0,8	0,75-0,77	< 0,75
Срочной ликвидности	> 0,8	0,5-0,8	0,25-0,5	< 0,25
Коэффициент общей	> 1,1	0,8-1,1	0,5-0,8	< 0,5

Таким образом, все показатели коэффициентов ликвидности АО «Тобольскстроймеханизация» в 2018, 2019, 2020 гг., соответствуют высокой степени платежеспособности. Следовательно, баланс предприятия является ликвидным, а предприятие способно обеспечить выполнение всех своих долговых обязательств.

Однако ликвидность АО «Тобольскстроймеханизация» имеет отрицательную динамику. Коэффициент абсолютной ликвидности к 2020 г. уменьшился на 1,198 по причине привлечения краткосрочных кредитов на финансирование капитальных вложений.

Коэффициент текущей ликвидности уменьшился на 1,511, коэффициент общей ликвидности - на 1,910 в связи с перерасходом прибыли на непроизводственные цели. Снижение коэффициента быстрой ликвидности свидетельствует об ухудшении работы с дебиторами.

Снижение коэффициента общей ликвидности произошло в связи с вложениями во внеоборотные активы.

В целом, снижение коэффициента общей ликвидности уменьшает привлекательность данного предприятия для инвесторов, кроме того финансовое состояние предприятия ухудшается.

Показатели финансовой устойчивости АО «Тобольскстроймеханизация» представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9 - Показатели финансовой устойчивости
АО «Тобольскстроймеханизация»

Наименование показателя	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение, +/-
Коэффициент концентрации собственного капитала (финансовой независимости или автономии)	0,801	0,803	0,701	-0,100
Коэффициент концентрации привлеченного капитала (финансовой зависимости)	0,320	0,311	0,322	0,002
Коэффициент покрытия инвестиций (финансовой устойчивости)	0,912	0,911	0,923	0,011
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (финансового левериджа)	0,311	0,300	0,321	0,010
Коэффициент обеспеченности запасов собственным оборотным капиталом	0,612	0,631	0,712	0,100
Коэффициент обеспеченности запасов постоянным капиталом	0,623	0,642	0,712	0,089
Коэффициент обеспеченности запасов суммарными источниками формирования	0,542	0,512	0,511	-0,031
Обобщающий коэффициент обеспеченности запасов	0,612	0,614	0,611	-0,001

Коэффициент концентрации собственного капитала изменился на 0,1 в сторону снижения. Коэффициент концентрации привлеченного капитала с изменением 0,002. Коэффициент покрытия инвестиций увеличился на 0,011.

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств не значительно изменился и составил 0,01. Коэффициент обеспеченности запасов собственным оборотным капиталом составил 0,1. Коэффициент обеспеченности запасов постоянным капиталом увеличился на 0,089. чего не скажешь о Коэффициент обеспеченности запасов суммарными источниками формирования, он снизился на -0,031. Обобщающий коэффициент обеспеченности запасов снизился, но не значительно - на 0,001.

Нормативные значения коэффициентов финансовой устойчивости представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10 - Нормативные значения коэффициентов финансовой устойчивости

Коэффициенты обеспеченности запасов	Степень финансовой устойчивости			
	Высокая	Нормальная	Низкая	Кризисная
собственным оборотным капиталом	≥ 1	0,8-1,0	0,6-0,8	$\leq 0,6$
постоянным капиталом	≥ 1	≥ 1	0,8-1,0	$\leq 0,8$
суммарными источниками формирования	≥ 1	≥ 1	> 1	≤ 1
обобщающий коэффициент	≥ 1	0,9-1,0	0,8-0,9	$\leq 0,8$

Таким образом, по данным таблицы 2.10 можно сделать вывод, что все показатели финансовой устойчивости АО «Тобольскстроймеханизация», соответствуют низкой степени финансовой устойчивости, за исключением коэффициента финансового рычага, который соответствуют кризисной степени финансовой устойчивости.

Слишком низкое значение коэффициента финансового рычага говорит об упущенной возможности АО «Тобольскстроймеханизация» использовать финансовый рычаг - повысить за счет вовлечение в деятельность заемных средств.

К 2020 году значение всех коэффициентов остается неизменным, за исключением коэффициента финансовой независимости, который уменьшился. Снижение коэффициента финансовой независимости указывает на увеличение зависимости предприятия в отчетном периоде от внешних кредиторов.

Показатели деловой активности АО «Тобольскстроймеханизация» представлены в таблице 2.11.

Таблица 2.11 - Показатели деловой активности АО «Тобольскстроймеханизация»

Наименование показателя	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение, +/-
Коэффициент оборачиваемости активов (капиталоотдача)	0,351	0,352	0,360	0,009
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	0,912	0,923	0,921	0,009
Коэффициент оборачиваемости инвестированного капитала	0,560	0,551	0,542	-0,018
Коэффициент оборачиваемости основных средств (фондоотдача)	4,041	4,052	4,093	0,052
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	0,541	0,592	0,593	0,052
Продолжительность оборота оборотных активов	23,221	23,512	23,611	0,390
Коэффициент оборачиваемости запасов	12,870	11,850	11,851	-1,019
Период хранения запасов	25,041	27,323	27,351	2,310
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	0,811	0,930	0,952	0,141
Период оборота дебиторской задолженности	31,010	33,223	33,250	2,240
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	0,611	0,722	0,723	0,112
Период оборота кредиторской задолженности	45,022	48,010	48,033	3,011
Продолжительность операционного цикла	56,051	60,542	60,602	4,551
Продолжительность финансового цикла	11,032	12,533	12,571	1,539

Таким образом, по данным таблицы видно, что увеличились коэффициенты оборачиваемости по всем показателям, за исключением коэффициента оборачиваемости материальных запасов, что свидетельствует об относительном увеличении производственных запасов и незавершенного производства или о снижении спроса на готовую продукцию. Рост коэффициента оборачиваемости кредиторской задолженности означает

увеличение скорости оплаты задолженности предприятия, дебиторской - предприятие стало быстрее получать оплату по счетам.

Показатели рентабельности АО «Тобольскстроймеханизация» представлены в таблице 2.12.

Таблица 2. 12 - Показатели рентабельности АО «Тобольскстроймеханизация»

Наименование Показателя	Нормативное значение	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение, +/-
Рентабельность активов (ROA)	от 15 до 40%	13,270	12,391	11,942	-1,328
Рентабельность собственного капитала (ROE)	от 10 до 12%	17,591	15,562	11,141	-6,450
Рентабельность затрат (ROCS)	от 5 до 15%	12,011	11,560	10,290	-1,721
Рентабельность продаж (ROS)	от 1 до 5% - низкая от 5 до 10% средняя от 20 до 30% высокая	29,331	27,362	26,893	-2,438
Рентабельность основной деятельности	от 1 до 5% - низкая от 5 до 10% средняя от 20 до 30% высокая	29,932	28,092	27,941	-1,991

Таким образом, по данным представленным в таблице можно сделать вывод, что все показатели рентабельности деятельности имеют отрицательную динамику. На уменьшение рентабельности оказал влияние фактор роста выручки от реализации продукции, работ, услуг, а также фактор увеличения себестоимости.

Рентабельность активов АО «Тобольскстроймеханизация» ниже нормативного значения, кроме того имеет отрицательную динамику, что свидетельствует о том, что имущество предприятия не приносит прибыли, а также о снижении конкурентоспособности предприятия и говорит о необходимости сокращения затратной части баланса (уровня запасов), необходимости поддержания точной маркетинговой политики и показателей деловой активности.

Низкий показатель рентабельности продаж АО «Тобольскстроймеханизация» свидетельствует о высоком показателе себестоимости в структуре расходов предприятия. Снижение данного показателя свидетельствует о том, что предприятие стало меньше зарабатывать с одной условной единицы продукции. Уменьшение рентабельности произошло в связи со снижением объемов производства предприятия. Снижение рентабельности собственного капитала в АО «Тобольскстроймеханизация» свидетельствует об его неэффективном использовании. Причинами снижения данного показателя являются уменьшение рентабельности продаж.

Снижение показателя рентабельности основной деятельности произошло в основном под влиянием снижения уровня рентабельности продаж, что свидетельствует о доходности предприятия.

2.3 Анализ организации коммерческой деятельности АО

«Тобольскстроймеханизация»

Организацией коммерческой деятельности в АО «Тобольскстроймеханизация» занимается отдел продаж, функционирующий в рамках представительств компании в г. Тюмень и г. Тобольск. Организационная структура отдела продаж представлена на рисунке 2.5.

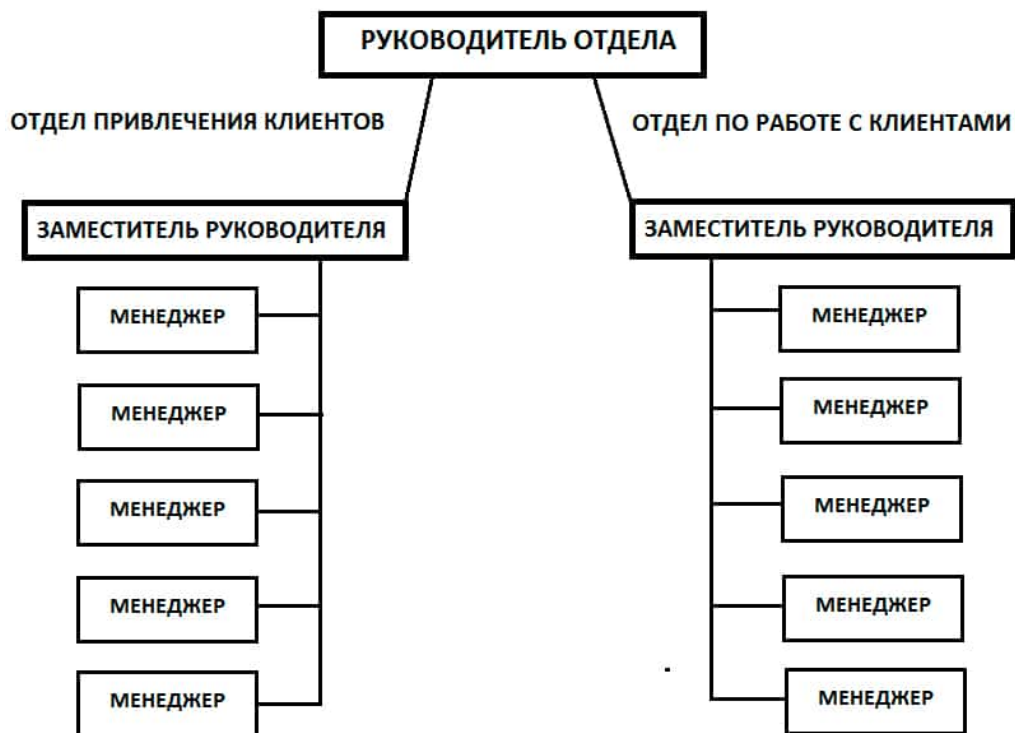


Рисунок 2.5 – Организационная структура отдела продаж

В рамках каждого отдела продаж менеджеры работают по отдельным направлениям:

- 1) продажи строящейся недвижимости;
- 2) продажи земляных, свайных и благоустроительных работ;
- 3) продажи услуг по общестроительным и отделочным работам;
- 4) продажи товарного бетона и раствора;
- 5) продажи услуг, связанных с инженерными коммуникациями, прокладкой бестраншейным способом;
- 6) работа с государственными заказчиками (строительство автомобильных дорог, выполнение ремонтных работ линейной части нефтепроводов и т.д.).

В таблице 2.13 представим товарооборот по отдельным направлениям работы компании.

Таблица 2.13 – Товарооборот по отдельным направлениям работы
компании

Направления коммерческой деятельности	Значение, тыс. руб.			Изменения за период 2018–2020 гг.	
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Тыс. руб.	%
Продажи строящейся недвижимости	453 354	469 854	471 541	18 187	104,0
Продажи земляных, свайных и благоустроительных работ	94 152	94 510	93 564	–588	99,4
Продажи услуг по общестроительным и отделочным работам	35 741	33 410	30 214	–5 527	84,5
Продажи товарного бетона и раствора	276 541	290 410	269 248	–7 293	97,4
Продажи услуг, связанных с инженерными коммуникациями	298 741	254 148	264 102	–34 639	88,4
Продажи государственным заказчикам	186 034	217 524	234 862	48 828	126,2

Можно сделать вывод, что в анализируемый период произошел рост по таким направлениям коммерческой деятельности, как продажи строящейся недвижимости - на 18 187 тыс. руб. или на 4%. Также увеличился объем выручки, полученной от выполнения работ для государственных заказчиков - на 48 828 тыс. руб. или на 26,2%. По остальным направлениям работы по итогам 2020 г. произошло снижение. Наибольшее снижение произошло по продажам услуг, связанных с инженерными коммуникациями - на 34 639 тыс. руб. или на 11,6%.

Говоря о взаимодействии с государственными заказчиками, стоит отметить, что АО «Тобольскстроймеханизация» в своей коммерческой деятельности активно использует участие в тендерах. Так, в 2020 г. компанией был выигран тендер на сумму 1 488 тыс. руб. на осуществление превентивных мероприятий, обеспечивающих надежность работы перекачивающей насосной станции на реке Курдюмка. Также компания выиграла тендер на сумму 233 374 тыс. руб. на выполнение работ по объекту: «Строительство сетей электроснабжения и дорог со щебеночным покрытием на площадке для жилищного строительства в 16 микрорайоне г. Тобольска» 1 этап.

На рисунке 2.6 представим распределение основных направлений работы в процентном соотношении.

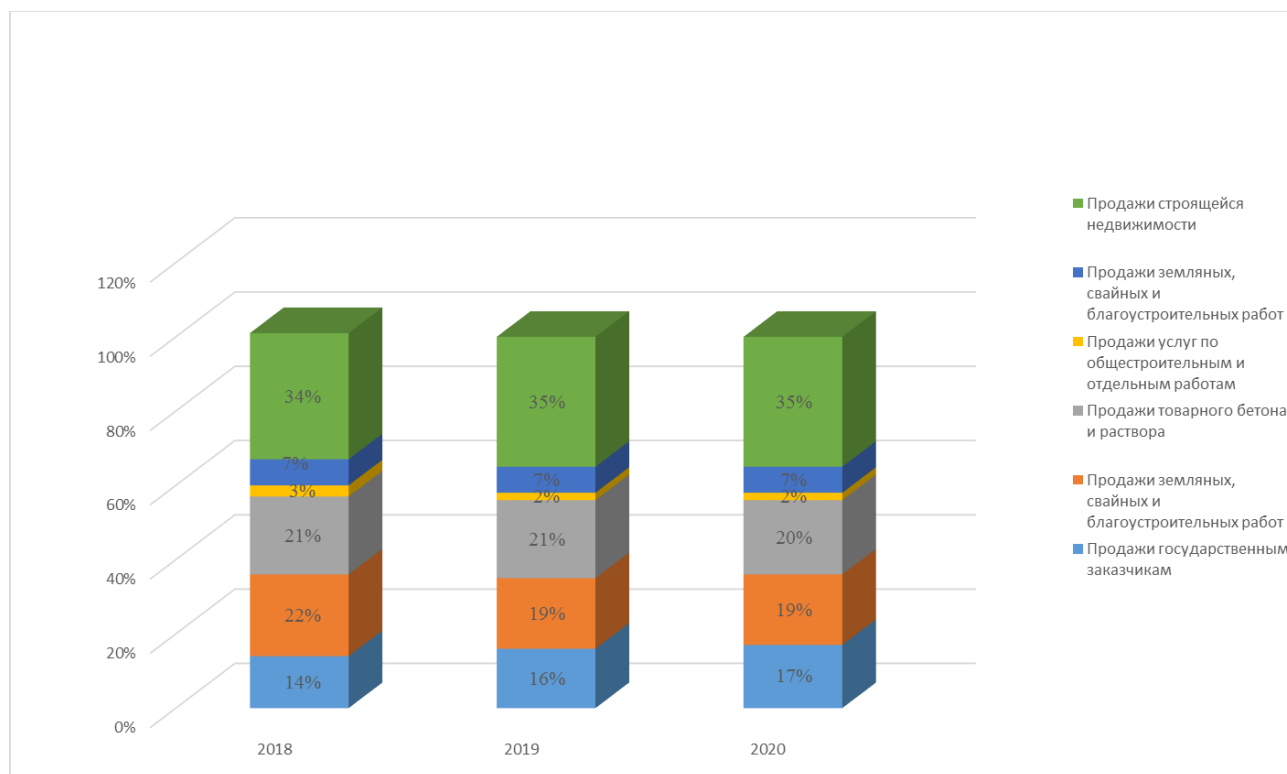


Рисунок 2.6 - Доли отдельных направлений коммерческой деятельности в общем объеме выручки

Исходя из представленных данных, можно сделать вывод, что наибольшая доля в общем объеме выручки АО «Тобольскстроймеханизация» приходится на продажи строящейся недвижимости - 34-35% в 2018-2020 гг. На втором месте - продажи товарного бетона и раствора - 20-21% в течение анализируемого периода. Меньше всего - объем продаж услуг по общестроительным и отделочным работам - лишь 2% в 2019-2020 г., причем по сравнению с 2018 г. произошло снижение на 1%.

Потребителями услуг АО «Тобольскстроймеханизация» являются как физические, так и юридические лица. Распределение по объемам продаж по данным категориям покупателей представлено на рисунке 2.7.

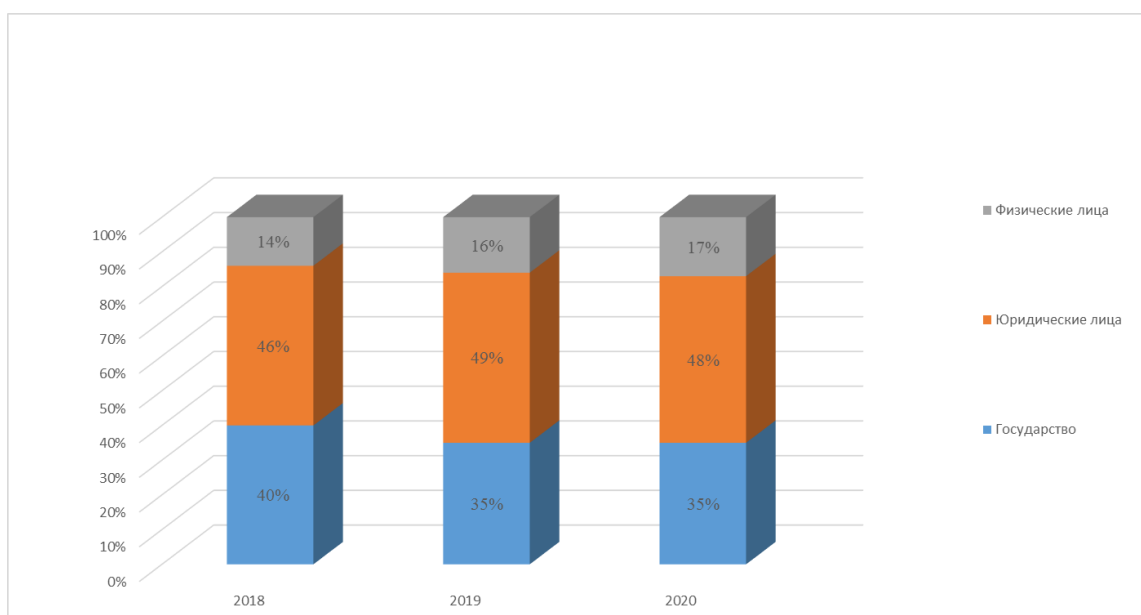


Рисунок 2.7 - Доли объема продаж по категориям покупателей

В таблице 2.14 представлены объемы выручки по крупнейшим заказчикам - юридическим лицам и государственным органам.

Таблица 2.14 - Объемы выручки по крупнейшим заказчикам

Заказчик	Значение, тыс. руб.			Изменения за период 2018–2020 гг.	
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Тыс. руб.	%
ООО «Русконтрактор»	72 415	65 410	62 051	–10 364	85,7
ООО «Сибур»	63 024	54 102	40 560	–22 464	64,4
ПАО «Суэнко», филиал «Тепло-Тюмени»	50 410	45 002	49 874	–536	98,9
Администрация г. Тобольска. МУП «Тобольскстройзаказчик»	62 740	60 514	64 514	1 774	102,8
ГКУ ТО «Дирекция коммунально-хозяйственного строительства»	48 954	50 395	59 845	10 891	122,2
Администрация Тюменского муниципального района. МУП «Служба заказчика Тюменского района»	50 186	50 615	53 695	3 509	107,0
Областной фонд развития жилищного хозяйства Тюменской области	24 154	56 000	56 808	32 654	235,2
АО «Промстрой-груп»	59 841	30 564	48 951	–10 890	81,8
ООО НПО «Мостовик»	60 218	41 250	39 854	–20 364	66,2
ОАО «Производственное объединение «Монтажник»	52 415	53 689	40 215	–12 200	76,7
ООО «Запсибнефтехим»	20 359	50 000	15 410	–4 949	75,7
Итого	564 716	557 541	531 777	–32 939	94,2

Можно сделать вывод, что крупнейшие заказчики приносили в 2018-2020 гг. около 38-41% общей выручки. В течение анализируемого периода объем выручки по крупнейшим заказчикам снизился на 32 939 тыс. руб. или на 5,8%. Наибольшее снижение произошло по ООО «Сибур» – на 22 464 тыс. руб. или на 35,6%. Рост выручки произошел по такому заказчику, как Областной фонд развития жилищного хозяйства Тюменской области - на 32 654 тыс. руб. или на 135,2%.

На рисунке 2.8 представим доли крупнейших заказчиков в общем объеме выручки предприятия в 2018-2020 гг.

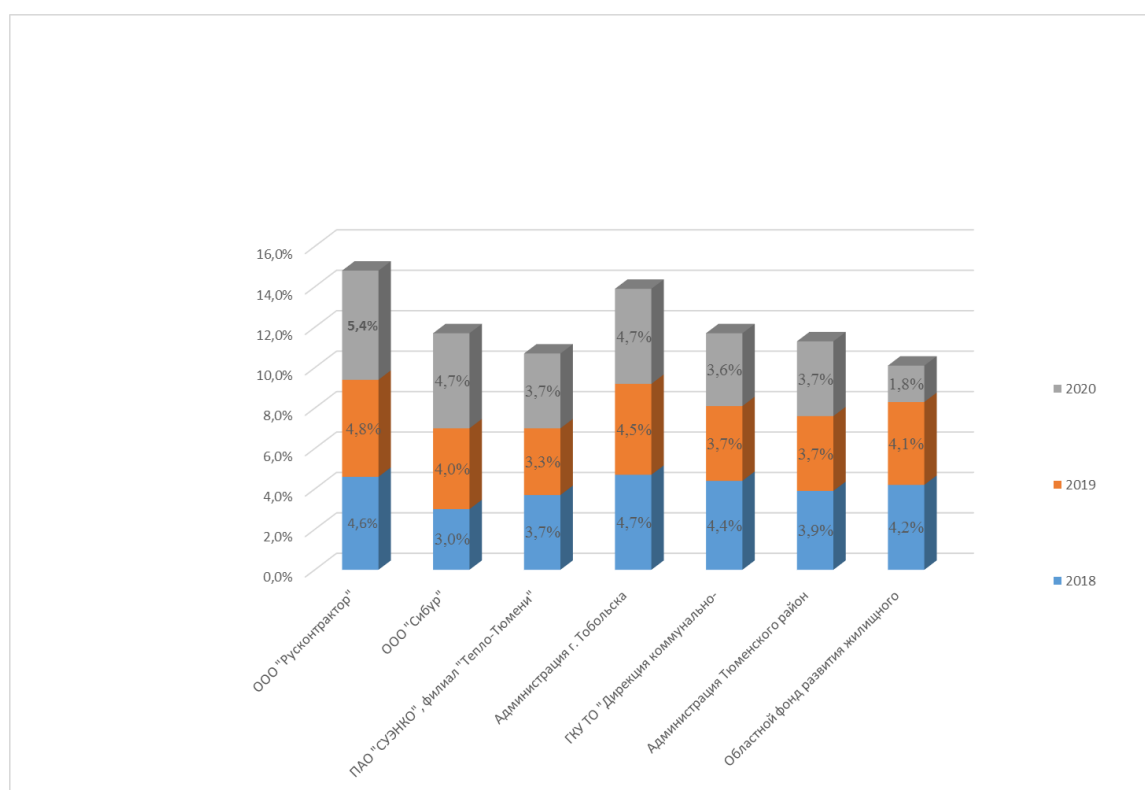


Рисунок 2.8 - Доли крупнейших заказчиков в общем объеме выручки предприятия в 2018-2020 гг.

Можно сделать вывод, что в 2018-2020 гг. наибольший вклад в общий объем выручки АО «Тобольскстроймеханизация» принесла компания ООО «Русконтрактор» в среднем ее объем продаж составлял 4,9% в общем объеме продаж компании. На втором месте - Администрация г. Тобольска. МУП «Тобольскстройзаказчик», объем продаж которой составлял в среднем

4,6%. Наименьший объем продаж приходится на ООО «Запсибнефтехим» - лишь в среднем 2,1% от общего объема продаж АО «Тобольскстроймеханизация».

Можно сделать вывод, что в течение анализируемого периода существенно вырос объем государственных заказов, которые АО «Тобольскстроймеханизация» выигрывает в тендерном порядке, однако в компании отсутствуют специалисты по тендерам, работа проводится стихийно, что является несомненным недостатком.

Организацией снабжения АО «Тобольскстроймеханизация» занимается отдел снабжения, также являющийся частью каждого из филиалов компании. Закупки осуществляются как у отечественных, так и у зарубежных производителей. Анализ наиболее крупных поставщиков представлен в таблице 2.15.

Таблица 2.15 - Анализ поставщиков

Наименование товаров	Компании-поставщики
Производственное оборудование	«Атлас копко» (Швеция) – компрессорное оборудование и дизель-генераторы; горношахтное и строительное оборудование; промышленный инструмент и сборочные системы. «Бум Макина» (Турция) – механические бетонораспределительные стрелы, стационарно-переставные и самоподъемные гидравлические стрелы. «Энар» – строительное и производственное оборудование. «Сани» (Китай) – строительная техника
Металл, трубы из металла	«Декстра» – сталь, строительные продукты FRP. «Сталепромышленная компания» – трубы стальные. Группа ЧТПЗ – – трубы стальные, металлические
Строительные материалы	«ДСИ» (Германия) – комплектующие для монолитных и геотехнических работ. «Дюпон» (США) – гидроизоляционные материалы. «ИзOVER» – изоляционные материалы
Строительные материалы	«Кнауф» – системы сухого строительства, сухие строительные смеси, штукатурные машины, тепло- и энергосберегающие изоляционные материалы. «БЗС» – стеклопластиковая арматура, стеклопластиковые стержни и трубы специального назначения. «Ролс изомаркет» – изоляционные материалы для систем отопления, горячего и холодного водоснабжения, санитарных систем и систем кондиционирования воздуха

Вся продукция и материалы, приобретаемые у сторонних компаний, подвергается входному контролю. Входной контроль осуществляется в соответствии с разработанным и утвержденным документом «Регламент входного контроля АО «Тобольскстроймеханизация».

Входной контроль производится в 10 дней после поступления изделий на склад АО «Тобольскстроймеханизация» от поставщика или предприятия-изготовителя. Все изделия должны иметь технические паспорта. Паспорт является основным документом, который подтверждает соответствие выпущенной партии определенным нормам. Сертификат качества (соответствия) позволяет подтвердить соответствие продукции критериям безопасности, которые установлены стандартами.

Контроль работоспособности и технического состояния продукции осуществляется внешним осмотром и испытаниями. При выполнении входного контроля изделий применяются специализированные средства измерений и вспомогательные устройства, например, ультразвуковой толщиномер УТ-93П, штангенциркуль ШЦ-1-125-0, 05 ГОСТ 166-89, рулетка металлическая измерительная Р2Н2К ГОСТ 7502-89, линейка металлическая измерительная ГОСТ 427-75, линейка поверочная ШД-2-1000 ГОСТ 8026-75 и т.д.

При приемке, разбраковке и освидетельствовании деталей проверяют:

1. Соответствие указанных в сертификатах (паспортах) показателей химического состава и механических свойств металла, предусмотренным в соответствующих ТУ или ГОСТ.

2. Визуальным контролем:

- наличие маркировки и соответствие ее имеющимся сертификатам (паспортам);

- отсутствие недопустимых вмятин, задиров, механических повреждений, металлургических дефектов и коррозии;

- отсутствие на торцах забоин, вмятин, наличие разделки под сварку.

3. При внешнем осмотре дополнительно проверяются:

1) состояние и плотность материалов и сварных швов;

2) плавность перемещения всех подвижных частей и т.д.;

4. Инструментальным контролем:

1) размеры обнаруженных забоин, рисок, вмятин на теле деталей и на торцах;

2) в местах, пораженных коррозией, толщину стенки измеряют с помощью ультразвукового толщиномера с точностью не ниже 0,1 мм и т.д.

Продукция, поступающая на склад АО «Тобольскстроймеханизация», считается пригодной для дальнейшей продажи при условии, что она соответствует требованиям ТУ и стандартов на поставку и имеют заводскую маркировку и сертификаты (паспорта).

При входном контроле продукция подвергается испытаниям на прочность и плотность материалов и сварных швов, герметичность по отношению к внешней среде, герметичность затвора и работоспособность в соответствии с требованиями ГОСТ и нормативно-технической документации на соответствующий вид продукта. Детали, прошедшие освидетельствование, должны быть промаркированы и внесены в акт приемки.

На рисунке 2.9 представлена динамика показателей входного контроля продукции, приобретаемой у поставщиков.

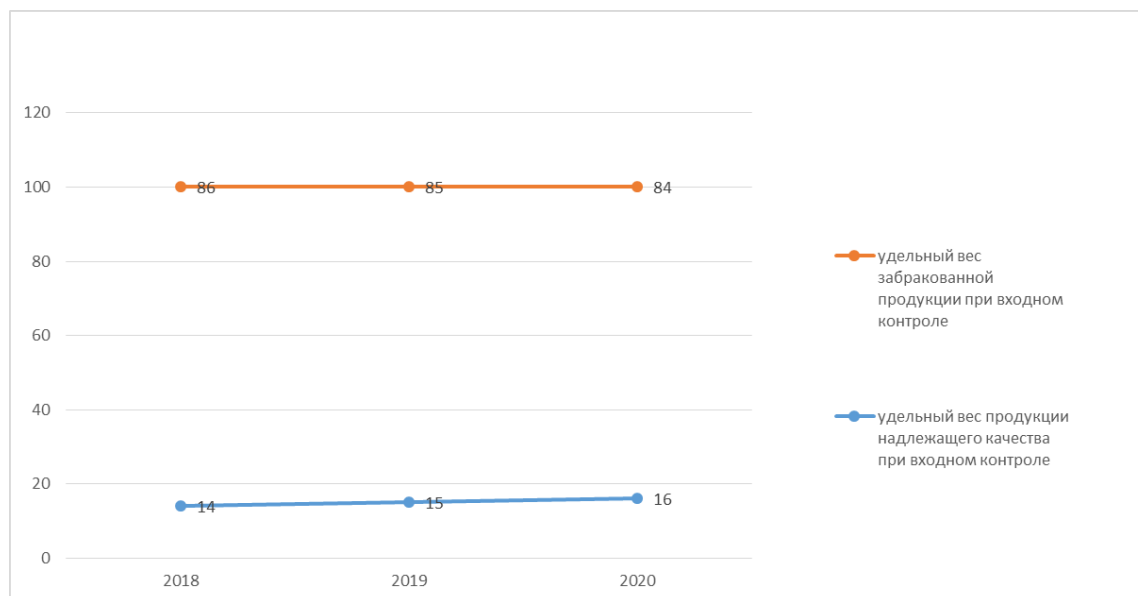


Рисунок 2.9 - Динамика показателей входного контроля продукции, приобретаемой у поставщиков

Можно сделать вывод, что удельный вес продукции надлежащего качества при выходном контроле готовой продукции уменьшился на 9%, т.е. в 2018 г. 13% приобретенной у поставщиков продукции было признано продукцией

ненадлежащего качества и отбраковано, к 2020 г. доля отбракованной продукции выросла на 2% и составила 16%.

Неотъемлемой частью коммерческой деятельности АО «Тобольскстроймеханизация является конкурентная среда. В Тюменской области сконцентрировано большое количество крупных строительных предприятий – застройщики и производители, в таблице 2.16 представлены крупнейшие из них, которые являются основными конкурентами АО «Тобольскстроймеханизация».

Таблица 2.16 - Ведущие предприятия строительной индустрии Тюменской области (данные на конец 2020 г.)

Организация	Область деятельности	Характеристики	
ГК «Энко»	Застройщик	в рейтинге Топ-100 застройщиков РФ, построено 371 827 м ² за 8 лет	
Завод ЖБИ-3	производство ЖБ изделий, строительство жилых домов	реализация продукции по всей России, включен в Программу «Доступное комфортное жилье — жителям России»	
АО «СибСтройСервис»	Строительство	введено около 500 тыс. м ² жилья	
Тюменская домостроительная компания	строительство, производство изделий для строительства	–	–

Группа компаний «ЭНКО» - крупнейший застройщик Тюменской области и первый в России по данным рейтинга ТОП-100 в 2019 г. Компания специализируется на строительстве жилых районов, жилых комплексов от бизнес до комфорт-класса, а также на проектировании архитектурно-строительных объектов.[47] Результаты деятельности компании представлены на рисунке 2.10.

Можно предположить, что спад 2018 г. является результатом кризиса, начавшегося в 2016 г., показатель динамики ввода жилья на конец 2018 г. был неоптимистичным для многих строительных компаний. Тем не менее, в настоящее время «ЭНКО» - один из лидеров строительной индустрии.

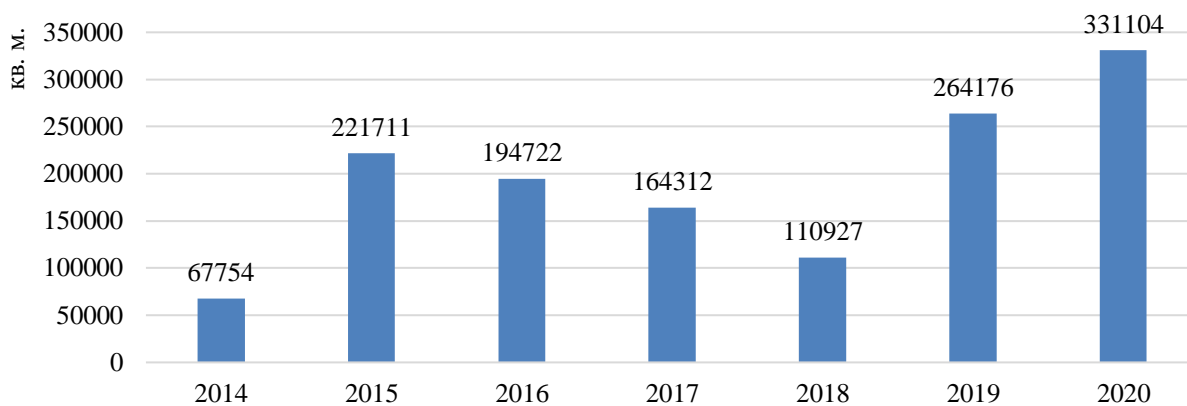


Рисунок 2.10 – Динамика объемов строительства ГК «Энко»

В настоящее время ведутся осуществляются такие крупномасштабные проекты, как жилищный район Айвазовский, жилищные комплексы «Айвазовский», «Преображенский», «Луч», «Шоколад». Успех компании состоит в том, что она предоставляет не только квартиры для покупки, но и дополнительные услуги: сопровождение покупок, ремонтные услуги и обустройство, создана программа лояльности, услуги безопасности, услуги риэлторов по сдаче в аренду приобретенного жилья, создаются управляющие компании для комплексного обслуживания объектов, предлагаются услуги клининга, клиентский сервис, организацию мероприятий. Одним из нововведений - создание пилотного проекта «Сосоедский центр».

Компания «СибСтройСервис» по результатам рейтинга Единого Ресурса Застройщиков (ЕРЗ) по объему ввода жилья в 2020 г. заняла 5 место (4,5 баллов из 5) среди застройщиков. Компания ввела в строй 41 452 кв. м жилой площади, на 6% больше в сравнении с 2019 г. (39 281 кв. м) не смотря на экономический кризис. По региону доля введенного жилья компании составила 6,37% (в 2019 г. - 5,1%). В настоящее время объем текущего строительства компании в Тюменской области составляет 51168 кв. м. Динамика деятельности компании представлена на рисунке 2.11.

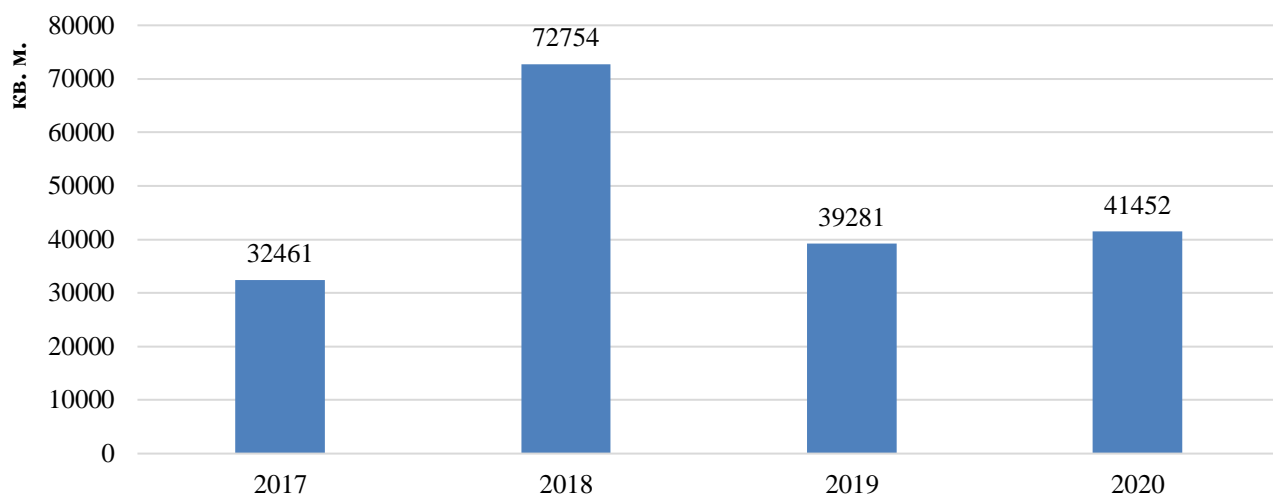


Рисунок 2.11 - Динамика деятельности компании «СибСтройСервис» на 01.01.2021 г.

Как видим, динамика достаточно высокая, а в 2018 г. компания вышла на первое место в регионе, в 2021 г. планируется ввести 71 336 кв. м жилья.

Развитие строительной отрасли предполагает благоприятные условия для развития строительных производственных предприятий, а также добывающей промышленности. В настоящее время главной проблемой является зависимость от иностранных поставщиков из-за неотрегулированной производства и рынка стройматериалов, но принятый в 2017 г. Федеральный закон, обязывающий привлекать малые предприятия в бизнес-процессы, направлен на повышение уровня импортозамещения в стране в сложившихся кризисных условиях.

В перечень основных рынков, на которых возможно развитие конкуренции Тюменской области - входит рынок строительных услуг и производства строительных материалов как важнейшее стратегическое направление социально-экономического развития региона.

Крупнейшим производителем строительной продукции региона является завод ЖБИ-3, занимающийся производством железобетонных изделий, а также строительством жилых домов и социальных объектов. Продукция ЖБИ-3 используется в строительстве самых значимых объектов региона, поставки завод производит по всей России и насчитывает около 800 наименований. В 2015 г.

завод был модернизирован, технически перевооружен, реконструированы цеха и производственные помещения.

Проведем конкурентный анализ рынка строительных предприятий Тюменской области.[45]

В Российской Федерации сегодня существует проект «Стратегии развития строительной отрасли», который был разработан Российской академией архитектуры и строительных наук (РААСН) до 2030 г. в соответствии с распоряжением Правительства Российской Федерации.

С учетом отраслевой специфики инвестиций основной объем промышленного строительства сосредоточен в Тюменской области (18,7% в 2020 гг.), в регионе реализуются крупнейшие промышленные проекты.

В регионе происходит динамичное развитие строительства, а именно сферы жилищно-коммунального хозяйства, улучшение жилищных условий населения (снижение количества непригодного и аварийного жилья) является приоритетной задачей.

На основании Указа Президента, национальный проект «Жилье и городская среда» активно реализуется в регионе, где поставлена задача увеличить объемы строительства до 120 млн кв. м в год. В связи с этим, намечены такие пути реализации:

- 1) создание инфраструктуры, социальной и транспортной при реализации проектов по жилищному строительству с помощью предоставления субсидий;
- 2) снижение строительных издержек за счет модернизации отрасли и оптимизации административных процессов;
- 3) вовлечение в строительство новых земельных участков.

По данным Тюменьстат, находящихся в открытом доступе, объемы работ строительных организаций значительно увеличиваются (таблица 2.17).

Таблица 2.17 – Объем работ строительных организаций Тюменской области
(по данным Тюменьстат 2019-2020 гг.)

Объем выполненных работ	2019 г.	2020 г.
Всего, млн. руб.	565 906,3	102 043,3
На душу населения, рублей	153 937,0	275 618,0
В % к предыдущему году	102,9	191,9

Из данных условий развития региона сделаем вывод, что строительная отрасль Тюмени перспективна и будет активно развиваться в рамках федерального проекта.[51]

В частности, рост объема строительных работ в области связан со строительством комплекса «ЗапСибНефтхим» в г. Тобольск, работ по транспортному и инженерному оснащению в регионе. В 2021 г. в Тюменской области построено 1, 575 тыс. кв. м метров жилой площади - это 117% к 2020 г. Этот показатель, в рамках реализации национального проекта «Жилье и городская среда», планируется увеличить до 1,756 тысяч кв. м в 2021 г. По официальным данным, Тюменская область занимает 4 место среди всех регионов России по вводу жилья (в расчете на 1000 населения) и в 1,8 раз превышает уровень среднероссийских стандартов. На реализацию жилищных программ региону выделяются около 3 млрд руб. из бюджета.

Также, по словам Министра строительства и ЖКХ РФ, механизмы финансирования жилищного строительства и ценообразования будут реформироваться, уже внедряются BIM-технологии, система подготовки строительных кадров также пересматривается (с 2016 г. открыты направления в вузах страны «Жилищное хозяйство и коммунальная инфраструктура»), а в Тюменской области реализация этих мероприятий происходит активно.

Крупнейшие организации-производители строительных материалов представлены в таблице 2.18.

Таблица 2.18 - Производители строительных материалов Тюменской области
(данные на 01.01.2021)

Продукт	Компании
Строительный кирпич	ЗАО «ВЗКСМ», ООО «Инвестсиликат-стройсервис» и ЗАО «КСМ», ЗАО «Богандинский кирпичный завод»
Железобетонные конструкции и изделия	ООО «Завод ЖБИ 5», ОАО «ТДСК», ОАО «Тюменский завод ЖБИ-1», ОАО «Тюменская домостроительная компания»
Широкий спектр продукции	ООО «Завод ЖБИ 3»
Стеновые блоки из автоклавного газобетона, силикатные изделия	ЗАО «Комбинат строительных материалов»
Бетон, керамзитоблоки, брусчатку, керамзит, щебень, плитку тротуарную и облицовочную, ЖБИ кольца для колодцев, кованные изделия, профнастил	ООО «Винзилинский завод керамзитового гравия»
Инновационный производитель керамического рядового, облицовочного, декоративного кирпича и кирпича ручной формовки	ЗАО «Богандинский кирпичный завод»
Производство теплоизоляции на основе стеклянного штапельного волокна, сухие строительные смеси, грунты и добавки в бетоны	ООО «Эм-Си Баухеми»

Концентрация товарного рынка строительных материалов в Тюмени считается высокой. Материалы местных производителей применяются во всех строительных проектах региона, а также в индивидуальном строительстве.

В результате социологических исследований рынка строительных услуг выяснилось, что наибольшее количество средних организаций находятся в частной собственности, крупные предприятия представляют собой группу компаний и/или акционерное общество.

В таблице 2.19 представлены результаты исследования, проводимого департаментом экономики Тюменской области в 2020 г.

Таблица 2.19 – Результаты исследования конкурентной среды на рынке строительных услуг Тюменской области

Удовлетворенность потребителей, % от числа опрошенных		
Показатель	Удовлетворен	Не удовлетворен
Достаточностью (количеством) учреждений или организаций	70	24
Качеством предлагаемых услуг	78	14
Удовлетворенность потребителей, % от числа опрошенных		
Показатель	Удовлетворен	Не удовлетворен
Ценами предлагаемых услуг	45	48
<u>Результат:</u> 23% опрошенных потребителей считают – конкуренции на рынке нет, 60% – указали отличие цен на рынке строительных услуг		
Оценка уровня конкуренции представителями бизнеса, % от числа опрошенных		
Уровень конкуренции	высокий либо очень высокий	56
Наличие прямых конкурентов	от 1 до 10 конкурентов	69
Изменение числа прямых конкурентов за последнее время	несколько выросло или не изменилось	64
Изменение состояния уровня конкуренции за последнее время	несколько выросло или не изменилось	–
Административные барьеры, с которыми часто сталкиваются предприниматели		
Жесткие требования по срокам уплаты налогов	есть существенные либо некоторые сложности, в т.ч. вполне преодолимые	71
Рост налогов	–	75
Сложность с ростом объема отчетных документов для разных инстанций	–	79
Сложность с постоянными изменениями в законодательстве	–	73
<u>Результат:</u> 54% экспертов – уровень административных барьеров за последний год не изменился; 38% экспертов – региональные власти содействуют преодолению административных барьеров; 38% экспертов – власти ограничиваются консультированием		

По данным таблицы можно сделать вывод, что общее положение на рынке строительных материалов благоприятное, удовлетворенность потребителей высока. На производственных предприятиях применяются современные, инновационные технологии, установлено высокотехнологичное оборудование.

Следует отметить, что в регионе развита добыча строительного сырья. По данным, опубликованным на портале органов государственной власти Тюменской области, в регионе добываются строительные пески и супеси,

глины и суглинки. Добыча полезных ископаемых, в том числе и строительного сырья, занимает 15% от всей добычи по России.

По данным и результатам исследования сфере строительства и строительного сырья, можно охарактеризовать региональный рынок Тюмени как высокоразвитый, из-за скопления большого количества крупных производителей и застройщиков, высоких темпов строительства жилья, невысокого уровня конкуренции (все субъекты деятельности прочно занимают свое место в определенном сегменте).

Отметим также, что производство строительных материалов исторически развито в Тюменской области, где находятся старейшие предприятия отрасли. Также, Тюменская область является ведущей по добыче строительного сырья, что является важным фактором для развития строительной отрасли.

По итогам проведенного анализа можно сделать вывод, что АО «Тобольскстроймеханизация» функционирует на высококонкурентном рынке, представленным большим количеством как прямых, так и косвенных конкурентов, что необходимо учитывать при организации коммерческой деятельности предприятия.

АО «Тобольскстроймеханизация» использует в своей практике две системы сбыта - простую и сложную. Простой канал сбыта предполагает продажу строящегося жилья и предоставление услуг по строительству непосредственно потребителям, без посредников.

Сложная система сбыта реализуется в виде одноуровневого или двухуровневого канала, когда между потребителем и производителем имеется посредник - строительная компания, торговая организация или то и другое вместе.

Организацию управления сбытом и продвижением продукции на рынок осуществляет служба маркетинга, которая выполняет следующие основные функции по организации сбытовой сети:

- 1) распределение и сбыт производственной продукции;

2) установление контактов с посредниками и управление взаимоотношениями с ними;

3) осуществление стимулирующей политики продвижения товара к потребителю.

Одним из направлений маркетинговой программы является формирование комплекса мероприятий продвижения своей продукции на реальный рынок.

Структура комплекса мероприятий по продвижению продукции рынок:

1. Планирование рекламной компании. В процессе планирования разрабатывается общая направленность и идея рекламной компании, основная в предварительных исследованиях рынка, формируется перечень, объем и график рекламных мероприятий.

2. Формирование рекламного бюджета. Сумма, которую предполагается потратить на рекламу и PR-мероприятия, выводится из общего бюджета службы маркетинга. Бюджет формируется по «методу на основе целей и задач», когда в зависимости от поставленных задач финансируется тот или иной вид рекламной или PR-деятельности. Для продвижения на рынок бетона возможно составление отдельного бюджета - это облегчит последующую оценку эффективности рекламных мероприятий по продвижению этой услуги на рынок.

3. Реализация рекламной компании. Мероприятия рекламной компании должны быть скоординированы в разных местах и на разных уровнях сбытовой деятельности. Действия компании, рекламного агентства, канала распространения рекламы должны быть обязательно согласованы между собой.

4. Определение эффективности рекламной компании.

Достоверная оценка эффективности рекламной компании всегда сложна, поскольку трудно выбрать критерии, по которым можно судить о реальных (выраженных числами) результатах. В целях определения соотношения между степенью воздействия на целевую аудиторию и затратами предприятие проводит с результатов рекламной компании, взяв за основу объем проданной продукции «до» и «после».

2. Связи с общественностью (PR)

В целях установления доброжелательных отношений и взаимопонимания с широкой общественностью, а также в целях управления этими взаимоотношениями АО «Тобольскстроймеханизация» реализовывает следующие мероприятия:

- 1) регулярное участие в выставках и ярмарках;
- 2) участие в специализированных семинарах и конференциях, проведение специалистами предприятия мастер-классов для потребителей продукции и услуг;
- 3) членство в Союзе предприятий строительной отрасли ХМАО.

Результатом такой деятельности по формированию связей с общественностью является закрепление положительного имиджа компании, дополнение рядов союзников.

3. Стимулирование спроса и сервисная политика.

Компания в своей практике будет использовать финансовые средства стимулирования сбыта: скидки и кредит. Последний стимулирует увлечение объема продаж не только более дорогой, но и дешевого жилья и строительных услуг. Другим, применяемым компанией средством, является сервисная политика. В качестве мероприятий сервисной политики выступают доставка продукции и техническое обслуживание.

4. Брендинг (создание долгосрочного предпочтения к товару).

Формирование долгосрочного предпочтения товару включает в себя целый комплекс мероприятий по воздействию на потребителя товарного знака, упаковки, элементов рекламы, объединенных определенной идеей и однотипным оформлением. Это позволяет выделить АО «Тобольскстроймеханизация» среди конкурентов и создавать собственный неповторимый образ производимых товаров. Брендинг - процесс не сиюминутный, требующий определенных затрат времени.

Компания активно занимается разработкой и внедрением брендовых идей. Так, компания создает свой собственный фирменный стиль, а именно: логотип – оригинальное изображение наименования компании. Поскольку в перспективе рынок строительных станет более насыщенным и на нем обострится конкуренция, брендингу необходимо будет уделить большее внимание, как неценовому фактору конкуренции.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что в настоящее время имеет место проблема отсутствия комплексной системы маркетингового продвижения.

Выводы по второму разделу:

Проведенный анализ организации коммерческой деятельности АО «Тобольскстроймеханизация» позволяет сделать вывод, что в настоящее время имеют место следующие проблемы:

1) отсутствие сотрудников, которые бы занимались работой с государственными заказчиками, отсутствие тендерного отдела;

2) рост доли продукции от поставщиков, которая признана некачественной и отбракована, т.е. несовершенство системы подбора поставщиков;

3) отсутствие комплексной системы маркетингового продвижения.

Указанные недостатки существенно ухудшают коммерческую деятельность АО «Тобольскстроймеханизация» и, следовательно, не дают компании эффективно развиваться.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ АО «ТОБОЛЬСКСТРОЙМЕХАНИЗАЦИЯ»

3.1 Рекомендации по повышению эффективности коммерческой деятельности

Проведенный в предыдущей части исследования анализ организации коммерческой деятельности показал, что в настоящее время в коммерческой деятельности предприятия АО «Тобольскстроймеханизация» имеют место некоторые существенные проблемы, которые снижают ее эффективность и не дают в полной мере эффективно развиваться. Для устранения данных недостатков предлагается реализация некоторых мероприятий.

Проблема № 1 - отсутствие сотрудников, которые бы занимались работой с государственными заказчиками, отсутствие тендерного отдела.

Решение проблемы № 1 - организация тендерного отдела, который будет заниматься мониторингом государственных заказов на строительство, подготовкой документов к участию в тендерах.

Тендерный отдел - это внутреннее подразделение компании, которое занимается участием в государственных и коммерческих закупках. Они бывают, как у заказчиков, так и у участников закупок.

Поскольку АО «Тобольскстроймеханизация» - организация, которая является подрядчиком, то обязанности сотрудника по подбору тендеров будут следующими:

- 1) поиск закупок по профилю компании на различных площадках и в единой информационной системе;
- 2) получение КЭП и прохождение аккредитации на электронных торговых площадках;
- 3) подготовка заявки и запрос разъяснений закупочной документации при необходимости;
- 4) подача заявки и участие в торгах от имени компании;

5) анализ выбранных тендеров на наличие коррупционной составляющей и принятие решения на участие в той или иной закупке;

б) отчетность по итогам процедуры.

Также сотрудники тендерного отдела будут вести следующую работу:

1) расширять клиентскую базу;

2) заключать новые контракты;

3) поддерживать и улучшать имидж компании;

4) следить за качеством исполнения обязательств; отстаивать интересы компании в ФАС, а при необходимости - в суде;

5) проводить анализ тендерных продаж.

Исходя из объема работы по тендерам в рамках государственных закупок, предлагается создание на первоначальном этапе двух рабочих мест специалистов по тендерам, которые будут находиться в подчинении руководителя отдела продаж.

Затраты, связанные с предлагаемым мероприятием, представлены в таблице 3.1. Стоит отметить, что затрат, связанных с обустройством рабочих мест для новых сотрудников не предусматривается, поскольку на балансе АО «Тобольскстроймеханизация» имеются свободная мебель и компьютеры.

Таблица 3.1 - Затраты, связанные с предлагаемым мероприятием

Наименование	Сумма в месяц, руб.	Сумма в год, руб.
Специалист по тендерам (2 человека)	80 000	960 000
Отчисления с заработной платы	24 000	288 000
Итого	104 000	1 248 000

Таким образом, годовые затраты АО «Тобольскстроймеханизация» в связи с созданием должностей специалистов по тендерам составят 1 248 000 руб.

Проблема № 2 - рост доли продукции от поставщиков, которая признана некачественной и отбракована, т.е. несовершенство системы подбора поставщиков.

Предлагаемое решение для устранения проблемы - пересмотр договоров с поставщиками, которые присылают товар с ненадлежащим качеством.

В таблице 3.2 представим данные о количестве забракованных при входном контроле продуктов, а также о доле забракованных товаров в общем объеме закупок. Данные представлены за 2020 г.

Таблица 3.2 - Данные о забракованных покупных товарах

Наименование продукции	Позиции	Общее количество закупленных товаров, шт.	Количество забракованных товаров, шт.	Доля забракованных товаров в общем объеме закупок, %
Фитинги резьбовые	Резьбовые	4 645	41	0,88
	Приварные фитинги	4 984	57	1,14
	Камлоки	4 053	45	1,11
	Молочные муфты	4 057	104	2,56
	Фитинги с врезным кольцом	4 845	87	1,80
	Клампы	2 976	5	0,17
Запорная арматура	Шаровые краны	2 694	89	3,30
	Обратные клапаны	2 754	77	2,80
	Игольчатые клапаны	3 945	83	2,10
	Дисковые затворы	2 364	22	0,93
Прочие товары	Регулирующая арматура	3 548	15	0,42
	Хомуты	4 985	85	1,71
	Крепежные изделия	4 785	90	1,88
Итого		50 635	800	20,81

Исходя из представленных данных за 2020 г., можно сделать вывод, что наибольшая доля некачественных товаров, выявленных при входном контроле - это обратные клапаны и молочные муфты, 2,8% и 2,56% всех поставленных в адрес АО «Тобольскстроймеханизация» товаров были признаны некачественными. Поэтому предлагается ужесточение контрактов на поставку с данными поставщиками и включение положений о штрафах в случае поставки товаров ненадлежащего качества.

В целом, стоит отметить, что в настоящее время процесс входного контроля АО «Тобольскстроймеханизация» осуществляется на высоком уровне, единственным недостатком является недостаточное его электронное сопровождение - все процедуры ведутся с использованием стандартных

программных продуктов семейства Windows, а также с применением бумажных документов.

Поэтому для повышения качества входного контроля товаров и сырья, поставляемых в адрес АО «Тобольскстроймеханизация» предлагается внедрение в деятельность компании программы «CASQ-it IGI» для входящего контроля товаров, чтобы контролировать качество в процессе закупок.

CASQ-it.ВКТ - модуль для автоматизации проведения входного контроля товаров на предприятии. Направлен на решение вопросов о проведении выборочного или 100% входного контроля поступающих товаров и материалов. Модуль имеет возможность подключения различных средств измерения для автоматического получения данных, а также использование контроля по альтернативным признакам (атрибутивным характеристикам).

Данный модуль взаимодействует с ERP системами для получения данных о поступлении товаров, отправки данных о заблокированных поставках и др. Модуль полностью выполняет требования международных стандартов, в том числе IATF 16949.

Функции программы применительно к операциям по обеспечению и контролю качества:

1) стандартизация - приведение к единому алгоритму всех действий сотрудников при входном контроле товаров;

2) автоматизация - ввод, снятие, передача, обработка, анализ, накопление и интерпретация данных в области управления качеством в автоматическом режиме;

3) информатизация - работа через интернет-браузер, мобильные приложения, с возможностью объединения в единую систему рабочих мест по всем миру, с неограниченным объемом данных.

Возможности:

1) интеграция с PLM, ERP и MES;

2) соответствие общепринятым стандартам в сфере менеджмента качества различных отраслей промышленности. В частности, ISO 9001;

3) подключение к измерительным комплексам любой сложности;

4) подтверждение уровня качества при аудите и сертификации.

Когда все необходимые приложения (модули) реализованы в рамках одной компьютерной платформы - это, во-первых, сокращает затраты на их поддержку (т.к. разработчик ПО представлен в одном лице) и, во-вторых, приносит синергетический эффект от их одновременного использования в рамках одного программного комплекса (например, цепочка модулей «FMEA» - «ПЛК» (создание планов управления) - «Входной контроль» и/или «SPC» - «Управление рекламациями» - «FMEA» - это полностью пройденный и завершённый классический цикл PDCA).

Управление качеством представляет собой комплекс мероприятий, распределённых по времени и по исполнителям. Однако в АО «Тобольскстроймеханизация» эти задачи при входном контроле не систематизированы и решаются с помощью большого количества несвязанных документов, например, таблиц Excel. Это существенно усложняет анализ результатов и принятие правильных управленческих решений.

Предлагаемая к внедрению CAQ-система позволяет интегрировать разрозненные данные и упростить взаимодействие между подразделениями.

Состав модулей программы:

1. Процессы «Планирование качества»:

1) APQP (перспективное планирование качества продукции);

2) FMEA (анализ видов и последствий потенциальных отказов);

3) АСИ (анализ измерительных систем);

4) PPAP (процедура одобрения серийных поставок);

5) ПЛК (планирование контроля - «планы контроля»);

6) ПЛИ (планирование испытаний - «планы испытаний/карты контроля»).

2. Процессы «Контроль качества»:

- 1) ВКТ (входной контроль);
 - 2) ПРК (промежуточный/производственный контроль);
 - 3) ВКП (выходной контроль);
 - 4) SPC (статистическое управление процессом).
3. Обеспечивающие процессы:
- 1) МЗД (управление задачами и действиями);
 - 2) АУДИТ (управление аудитами);
 - 3) УРАН (управление рекламациями и анализ несоответствий);
 - 4) ИСМК (информационная система менеджмента качества);
 - 5) ПМК (управление рабочими процессами/workflow).

В таблице 3.3 представим единоразовые и постоянные затраты в связи с внедрением в деятельность АО «Тобольскстроймеханизация» данного программного комплекса.

Таблица 3.3 - Затраты, связанные с реализацией программного комплекса

Наименование	Сумма в месяц, руб.	Сумма в год, руб.
Единоразовые		
Приобретение программы (3 компьютера)	18 000	18 000
Настройка программы для предприятия + обучение сотрудников (7 часов)	10 500	10 500
Постоянные		
Круглосуточная система поддержки	3 000	36 000
Итого	31 500	64 500

Таким образом, общая сумма затрат предприятия в год в связи с работой данного программного комплекса составит 64 500 руб. Благодаря данному программному продукту, процесс входного контроля АО «Тобольскстроймеханизация» будет систематизирован, процесс документального оформления будет более структурированным, благодаря программе у компании будет возможность вести анализ качества поставляемой продукции, и по его итогам принимать решение о смене поставщика или изменении договоров на поставку, ужесточении их в отношении поставок

товаров ненадлежащего качества (например, применение штрафных санкций). Следовательно, эффективность коммерческой деятельности повысится.

Проблема № 3 - отсутствие уникального торгового предложения.

Предлагаемое решение проблемы - разработка уникального торгового предложения.

Исходя из специфики рыночного сегмента АО «Тобольскстроймеханизация», а также на основании тенденций на региональном рынке сформулируем уникальное предложение для реализации в полном объеме жилых помещений АО «Тобольскстроймеханизация»:

1) размещение на официальном сайте АО «Тобольскстроймеханизация», информации о уникальном предложении, а именно: продажа жилых помещений с чистовой отделкой;

2) консультация и закупка необходимых отделочных материалов;

В дальнейшем следует разработать различные варианты элементов чистовой отделки, которые могут быть приемлимы покупателям с различным уровнем дохода, в связи с чем предлагается рассмотреть четыре варианта наличия чистовой отделки, а именно:

- вариант «эконом», который включает в себя наличие относительно доступных по стоимости строительных материалов, используемых при чистовой отделке жилых помещений (недорогой ленолиум, одноцветные обои, розетки, выключатели, наличие недорогой сантехники);

- вариант «эконом +», который включает в себя наличие более ленолиум средней стоимости, цветные обои, установленные розетки и выключатели, дверные пакеты, сантехника;

- вариант «комфорт» включает в себя все материалы как и в варианте «эконом +», но применяются более дорогие и качественные материалы;

- вариант «комфорт +» включает в себя наличие установленного ленолиума, либо паркета (на выбор покупателя), дверные пакеты, сантехнику,

розетки, выключатели, при использовании данного варианта применяются более дорогие и качественные материалы.

В таблице 3.4 представлен предполагаемый бюджет уникального предложения компании АО «Тобольскстроймеханизация».

Таблица 3.4 - Бюджет уникального предложения компании
АО «Тобольскстроймеханизация»

п/п	Наименование варианта	Стоимость (руб.)
1	«Эконом»	60 000
2	«Эконом +»	80 000
3	«Комфорт»	110 000
4	«Комфорт +»	150 000

В таблице 3.5 представим информацию о выявленных проблемах, предложениях по их устранению, а также общим затратам на реализацию мероприятий.

Таблица 3.5 - Сводная таблица предлагаемых мероприятий

Выявленный недостаток	Предложение по устранению	Сумма затрат в год, руб.
Отсутствие сотрудников, которые бы занимались централизованной и комплексной работой с государственными заказами	Создание должностей специалистов по тендерам, которые будут вести работу, направленную на рост числа государственных заказов	1 248 000
Рост доли продукции от поставщиков, которая признана некачественной и отбракована, т.е. несовершенство системы подбора поставщиков	Внедрение в деятельность компании программы «CASQ-it IGI» для входящего контроля товаров, чтобы контролировать качество в процессе закупок	64 500
Итого:		1 312 500

Таким образом, общая сумма затрат предприятия в связи с предлагаемыми мероприятиями составит 1 312 500 руб. в год.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

АО «Тобольскстроймеханизация»

Влияние предлагаемых мероприятий на коммерческую деятельность АО «Тобольскстроймеханизация» можно спрогнозировать в трех вариантах:

1) оптимистический вариант - будут подобраны сотрудники, отвечающие указанным требованиям, благодаря их эффективной работе будет осуществлен рост государственных заказов на 60% уже в первый год, т.е. на 60% увеличится число выигранных тендеров на предоставление строительных услуг для государственных и муниципальных заказчиков, выручка благодаря проведению рекламной кампании увеличится на 45%, затраты предприятия в связи с некачественной продукцией от поставщиков снизятся на 90%;

2) реалистичный вариант: будут подобраны сотрудники, отвечающие указанным требованиям, благодаря их эффективной работе будет осуществлен рост государственных заказов на 40% уже в первый год, т.е. на 40% увеличится число выигранных тендеров на предоставление строительных услуг для государственных и муниципальных заказчиков, выручка благодаря маркетинговому продвижению вырастет на 35%, затраты в связи с некачественной продукцией снизятся на 70%;

3) пессимистичный вариант: будут подобраны сотрудники, отвечающие указанным требованиям, благодаря их эффективной работе будет осуществлен рост государственных заказов на 20% уже в первый год, т.е. на 20% увеличится число выигранных тендеров на предоставление строительных услуг для государственных и муниципальных заказчиков, выручка благодаря рекламе вырастет на 35%, затраты из-за продукции низкого качества снизятся на 50%.

Представим в таблице 3.6 прогноз доходов от предлагаемых мероприятий.

Таблица 3.6 - Прогноз доходов от предлагаемых мероприятий

Вариант	Затраты, руб./год	Рост выручки, в год
1. Оптимистичный	477 696	1 913 708
Итого эффект от реализации	1 436 012	
Рентабельность	401%	
2. Реальный	477 696	1 762 181
Итого эффект от реализации	1 284 485	
Рентабельность	369%	
3. Пессимистичный	477 696	1 747 006
Итого эффект от реализации	1 269 310	
Рентабельность	366%	

Таким образом, в рамках оптимистичного прогноза эффект от реализации предлагаемых мероприятий составит 1 436 012 тыс. руб. в год, в рамках реалистичного - 1 284 485 тыс. руб., в рамках пессимистичного - 1 269 310 тыс. руб.

Далее в таблице 3.7 представим расчет чистой приведенной стоимости по проекту также в рамках трех вариантов. Ставка дисконтирования принята равной 20%.

Таблица 3.7 - Расчет чистой приведенной стоимости по проекту

Пути развития бизнеса	1 год	2 год	3 год
Вариант 1 Оптимистичный			
Выручка	1 913 708	2 105 079	2 315 587
Затраты	477 696	525 466	578 012
Прибыль	1 436 012	1 579 613	1 737 575
NPV	4 753 201	5 118 867	5 136 750
Вариант 2 Реальный			
Выручка	1 762 181	1 938 399	2 132 239
Затраты	477 696	525 466	578 012
Прибыль	1 284 485	1 412 933	1 554 226
NPV	4 251 644	4 437 148	4 573 664
Вариант 3 Пессимистичный			
Выручка	1 747 006	1 921 707	2 113 877
Затраты	477 696	525 466	578 012
Прибыль	1 269 310	1 396 241	1 535 865
NPV	1 581 174	1 658 356	1 808 105

Таким образом, в рамках оптимистичного варианта NPV проекта по устранению выявленных недостатков в коммерческой деятельности

АО «Тобольскстроймеханизация» составит 4 753 201 тыс. руб., в рамках реального - 4 251 644 тыс. руб., в рамках пессимистичного - 1 581 174 тыс. руб.

Можно сделать вывод, что проект экономически целесообразен и будет способствовать повышению эффективности коммерческой деятельности АО «Тобольскстроймеханизация», т.к. будет направлен на устранение выявленных недостатков.

Выводы по третьему разделу:

Для повышения эффективности коммерческой деятельности предприятия АО «Тобольскстроймеханизация» было предложено:

1) создание двух должностей специалистов по тендерам, которые будут заниматься централизованной и комплексной работой с государственными заказами;

2) предлагается внедрение в деятельность компании программы «CASQ-it IGI» для входящего контроля товаров, чтобы контролировать качество в процессе закупок;

3) проведение комплексной программы маркетинговых мероприятий.

В рамках оптимистичного прогноза эффект от реализации предлагаемых мероприятий составит 1 436 012 тыс. руб. в год, в рамках реалистичного – 1 284 485 тыс. руб., в рамках пессимистичного - 1 269 310 тыс. руб. таким образом, предлагаемая программа принесет существенные финансовые результаты и будет способствовать повышению эффективности коммерческой деятельности, поэтому программа рекомендуется к внедрению.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Коммерческая деятельность - одна из важнейших сфер деятельности, где пересекаются многие отрасли, предприятия и интересы населения. Сегодня компании работают в различных отраслях и секторах экономики (промышленность, сельское хозяйство, торговля и т.д.). Предприятие может заниматься как одним видом деятельности, так и несколькими видами деятельности. Это предприятие, которое производит, продает товары, выполняет работы или услуги или осуществляет другие виды коммерческой деятельности. Все это говорит о том, что предприятия являются основным фундаментальным звеном общественного производства.

Для того чтобы максимально эффективно использовать деятельность компании, важно постоянно работать над совершенствованием коммерческой деятельности. Разработка мер по совершенствованию должна основываться на результатах оценки эффективности коммерческой деятельности в рамках всей организации и в каждой области. Однако разработка определенных мер по повышению эффективности коммерческой деятельности определяется конкретными условиями, в которых функционирует предприятие (внутренними и внешними).

Рассмотренные методы и приемы анализа коммерческой деятельности предприятия, разработанные и опробованные практиками будут полезны специалистам при решении проблем с коммерческой деятельностью предприятия. В российских условиях это гораздо лучше, чем метод проб и ошибок, используемый многими руководителями предприятий.

В результате написания выпускной квалификационной работы были получены следующие результаты.

В первом разделе рассмотрели понятие и сущность коммерческой деятельности, просмотрели методы исследования коммерческой деятельности, провели сравнительный анализ организации коммерческой деятельности.

Подводя итог анализа, проведенного в первой главе, отметим, что коммерческая деятельность обеспечивает реализацию функции товарно-денежного обмена, играет важную роль в реализации социальной политики, расширении межотраслевого обмена, и является движущей силой развития не только торговой деятельности, но и экономики в целом. Стабильная динамика и развитие современных форм предпринимательства требует совершенствования коммерческой деятельности, как в теоретическом, так и практическом плане.

Переход экономики к рыночным отношениям ведет к созданию новой системы управления коммерческой деятельностью предприятий, деятельность которых будет осуществляться в условиях экономического колебания и укрепления вкусов клиентов, действия конкурентов, изменении цен, спроса, укрепления деловой активности на рынке. Проведенный анализ организации коммерческой деятельности АО «Тобольскстроймеханизация» позволяет сделать вывод, что в настоящее время имеют место следующие проблемы:

1) отсутствие сотрудников, которые бы занимались работой с государственными заказчиками, отсутствие тендерного отдела;

2) рост доли продукции от поставщиков, которая признана некачественной и отбракована, т.е. несовершенство системы подбора поставщиков;

3) отсутствие комплексной системы маркетингового продвижения.

Для повышения эффективности коммерческой деятельности предприятия АО «Тобольскстроймеханизация» было предложено:

1) создание двух должностей специалистов по тендерам, которые будут заниматься централизованной и комплексной работой с государственными заказами;

2) предлагается внедрение в деятельность компании программы «CASQ-it IGI» для входящего контроля товаров, чтобы контролировать качество в процессе закупок;

3) проведение комплексной программы маркетинговых мероприятий.

В рамках оптимистичного прогноза эффект от реализации предлагаемых мероприятий составит 1 436 012 тыс. руб. в год, в рамках реалистичного – 1 284 485 тыс. руб., в рамках пессимистичного - 1 269 310 тыс. руб. таким образом, предлагаемая программа принесет существенные финансовые результаты и будет способствовать повышению эффективности коммерческой деятельности, поэтому программа рекомендуется к внедрению.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

«Законодательно-нормативные документы»

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (принят государственной думой 21.10.1994) (ред. от 16.12.2019 г.) // СПС КонсультантПлюс. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/ (дата обращения 09.03.2020 г.).

«Книги и статьи»

2. Апопий, В.В. Коммерческая деятельность на рынке товаров и услуг: учебник / В.В. Апопий, С.Г. Бабенко, Я.А. Гончарук. – М.: Знание, 2018. – 558 с.

3. Баканов, М.И. Теория экономического анализа: учебное пособие / М.И. Баканов, А.Д. Шеремет. – М.: «Финансы и статистика», 2017. – 302 с.

4. Балабанова, Л.В. Оптовая торговля: маркетинг и коммерция / Л.В. Балабанова. – М.: Экономика, 2019. – 206 с.

5. Белов, А.В. Япония. Экономика и бизнес. – Санкт-Петербург: Изд-во СПбГУ, 2017. – 356 с.

6. Бобков, А.Л. Коммерческая деятельность фирмы / А.Л. Бобков, Н.П. Карпусь. – М.: СИНТЕГ, 2017. – 144 с.

7. Болодурина, М.П. Система показателей оценка эффективности деятельности предприятий / М.П. Бородулина // Экономический анализ: теория и практика. – 2017. – № 35. – С. 48-59.

8. Бунеева, Р.И. Коммерческая деятельность. Организация и управление / Р.И. Бунеева. – М.: Феникс, 2017. – 368 с.

9. Волгина, М.А. Коммерческая деятельность торгового предприятия: сущность и основные направления / М.А. Волгина. – Тамбов: Магистр, 2014. – 57 с.

10. Валигурский, Д.И. Торговое дело. Коммерция, маркетинг, менеджмент Теория и практика: монография / Д.И. Валигурский. – М.: Дашков и Ко, 2018. – 410 с.

11. Вертоградов, В. Управление продажами / В. Вертоградов. – Санкт-Петербург: Питер, 2018. – 236 с.
12. Виноградова, С.Н. Организация и технологии торговли / С.Н. Виноградова. – Минск: Новое знание, 2016. – 440 с.
13. Воробьев, Б.З. Основы коммерческой деятельности: учебное пособие / Б.З. Воробьев, Е.М. Локтев, Ю.И. Плетень. – М.: Изд-во Европ. ун-та, 2016. – 387 с.
14. Герчикова, И.Н. Международное коммерческое дело: учебник / И.Н. Герчикова. – М.: Юнити-Дана, 2018. – 672 с.
15. Гусева, Т.А. Коммерческое право / Т.А. Гусева. – М.: Инфра-М, 2016. – 290 с.
16. Дашков, Л.П. Коммерция и технология торговли: учебник / Л.П. Дашков, В.К. Памбухчиянц. – М.: Дашков и Ко, 2018. – 696 с.
17. Дашков, Л.П. Организация и управление коммерческой деятельностью: учебник / Л.П. Дашков, О.В. Памбухчиянц. – М.: Дашков и Ко, 2018. – 688 с.
18. Дуровин, А.П. Основы коммерческой деятельности на предприятии / А.П. Дуровин. – Минск: Новое знание, 2015. – 740 с.
19. Ефимова, О.В. Финансовый анализ / О.В. Ефимова. – М.: Изд-во Бухгалтерский учет, 2017. – 320 с.
20. Звягин, Л.С. Системный анализ деятельности предприятий в экономике и финансах: учебное пособие / Л.М. Звягин. – М.: Кнорус, 2019. – 456 с.
21. Иванов, Г.Г. Коммерция: учебное пособие / Г.Г. Иванов. – М. Форум, 2019. – 598 с.
22. Климова, Н.В. Оценка влияния коммерческих факторов на показатели рентабельности / Н.В. Климова // Экономический анализ: теория и практика. – 2016. – № 20 (227). – С. 50-54.
23. Колчанова, В.А. Планирование финансовых потоков торговой фирмы с помощью модели прогнозирования продаж / В.А. Колчанова // Молодой ученый. – 2016. – № 2. – С. 144-150.

24. Красюк, И.А. Маркетинг в коммерческой деятельности: учебное пособие / И.А. Красюк, Л.В. Казакова. – М.: Феникс, 2017. – 400 с.
25. Крейнина, Н.Н. Финансовое состояние предприятия: Методы оценки / Н.Н. Крейнина. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 217 с.
26. Ларионов, И.К. Синергия предпринимательства: учебник / И.К. Ларионов. – М.: Дашков и К, 2020. – 186 с.
27. Логинова, Е. Коммерческая деятельность: конспект лекций / Е. Логинова. – М.: Научная книга, 2017. – 775 с.
28. Локтев, Е.М. Основы коммерческой деятельности / Е.М. Локтев, В.В. Базылев, Л. Саркисян. – М.: Изд-во Европ. ун-та, 2018. – 382 с.
29. Лукасевич, Н.Я. Анализ финансовых операций. Методы, модели, техника вычислений / Н.Я. Лукасевич. – М.: Финансы ЮНИТИ, 2019. – 400 с.
30. Меженская, В.В. Механизм управления коммерческой деятельностью торгового предприятия / В.В. Меженская, Н.С. Шпирный // Бизнесинформ. – 2015. – № 4. – С. 144-146.
31. Мирзоева, Д.Д. Перспективы использования зарубежного опыта в организации розничной торговли продуктовыми товарами / Д.Д. Мирзоева // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2017. – № 5. – С. 15-17.
32. Никулина, Н.Н. Организация коммерческой деятельности предприятий по отраслям и сферам применения: учебное пособие / Н.Н. Никулина, Л.Ф. Суходоева, Н.Д. Эриашвили. – М.: Проспект, 2017. – 320 с.
33. Памбухчиянц, О.В. Организация и управление коммерческой деятельностью: учебник / О.В. Памбухчиянц, Л.П. Дашков. – М.: Дашков и К, 2018. – 458 с.
34. Панкратов, Ф.Г. Коммерческая деятельность / Ф.Г. Панкратов, Н.Ф. Солдатова. – М.: Мир, 2017. – 500 с.
35. Половцева, Ф.П. Коммерческая деятельность: учебник / Ф.П. Половцева. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 486 с.

36. Ревуцкий, Л.Д. Эффективность хозяйственной деятельности предприятия: ключевые показатели / Д.В. Ревуцкий // Аудиторские ведомости. – 2015. – № 12. – С. 72-77.

37. Синяева, И.М. Коммерческая деятельность / И.М. Синяева. – М.: Юрайт, 2018. – 506 с.

38. Третьяк, С.Н. Коммерческая деятельность / С.Н. Третьяк. – Хабаровск: – Изд-во ДВГУПС, – 1999 – 49 с.

39. Трофимова, Л.Н. Методология экономической диагностики эффективности деятельности торговых организаций / Л.Н. Трофимова // Аудит и финансовый анализ. – 2016. – № 6. – С. 46-52.

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

41. Тютюшкина, Г. С. Основы коммерческой деятельности / Г.С. Тютюшкина. – Ульяновск: УлГТУ, 2017. – 112 с.

42. Череп, А.В. Основные аспекты коммерческой деятельности предприятий / А.В. Череп, А.Л. Ортинская // Производительные силы и региональная экономика. – 2016. – Ч.1. – С. 198-203.

43. Корчагин Ю.А. Коммерческая деятельность [Электронный ресурс] // <https://center-yf.ru/data/ip/kommercheskaya-deyatelnost.php> (дата обращения 13.03.2021 г.)

«Internet-источники»

44. В Тюменской области на четверть увеличился объем строительных работ: данные пресс-службы губернатора Тюменской области – https://admtymen.ru/ogv_ru/finance/news/more.htm?id=11611019@egNews

45. Доклад о состоянии и развитии конкурентной среды на рынке товаров, работ и услуг Тюменской области в 2018 г. – https://admtymen.ru/files/upload/OIV/D_Economy/

46. Особенности российского менталитета в бизнесе – <https://delovoyimir.biz/osobennosti-rossiyskogo-mentaliteta-v-biznese.html>
47. Официальный сайт ГК «Энко» – <https://enco72.ru/o-kompanii/>
48. Официальный сайт компании «Coca-Cola» – <https://ru.coca-colahellenic.com/ru>
49. Официальный сайт АО «Тобольскстроймеханизация» – <https://tsmtob.ru/>
50. Совместный проект РБК и Сбербанк – <http://strategy.rbc.ru/gloria/>
51. Статистический ежегодник Управления Федеральной службы государственной статистики. Тюменская область – https://tumstat.gks.ru/storage/mediabank/25014_2_2019.pdf

ПРИЛОЖЕНИЯ

Таблица А.1. Горизонтальный и вертикальный анализ баланса

Показатели	2018	2019	2020	Горизонтальный анализ						Вертикальный анализ					
										Структура в % к валюте баланса			Измен. в %, (2-й – 1-й)	Измен. в %, (3-й – 2-й)	Измен. в %, (3-й – 1-й)
				2018	2019	2020	Изменение (+,-) (2-й – 1-й)	Измен. (+,-) (3-й – 2-й)	Измен. (+,-) (3-й – 1-й)	Темп роста, % (2-й / 1-й*100)	Темп роста, % (3-й / 2-й*100)	Темп роста, % (3-й / 1-й*100)			
1 Внеоборотные активы	196 070	231 911	245 992	35 841	14 081	49 922	118,3	106,1	125,5	38,85	43,49	45,82	111,94	105,36	117,94
Нематериальные активы	4 578	4 646	4 758	68	112	180	101,5	102,4	103,9	0,91	0,87	0,89	95,60	102,29	97,80
Основные средства	85 294	106 388	109 366	21 094	2 978	24 072	124,7	102,8	128,2	16,90	19,95	20,37	118,05	102,11	120,53
Долгосрочные финансовые вложения	47 511	54 372	59 123	6 861	4 751	11 612	144,4	108,7	124,4	9,42	10,21	11,01	108,39	107,84	116,88
Прочие внеоборотные активы	58 677	66 505	72 745	7 828	6 240	14 068	113,3	109,4	123,9	11,63	12,47	13,55	107,22	108,66	116,51
2 Оборотные активы, всего	308 550	301 405	290 907	-7 145	-2 642	-17 643	97,68	96,52	94,28	61,15	56,51	54,18	92,41	95,88	88,60
Запасы	29 634	31 741	29 099	2 107	-2 642	-535	107,1	91,68	98,19	5,87	5,95	5,42	101,36	91,09	92,33
Дебиторская задолженность	75 807	78 283	85 099	2 476	6 816	92 92	103,3	108,7	112,3	15,02	14,67	15,85	97,67	108,04	105,53
ДС и краткосрочные финансовые вложения	202 805	191 177	176 096	-11 628	-15 081	-6 709	94,27	92,11	86,83	40,19	35,85	32,81	89,20	91,52	81,64

Окончание таблицы А.1

Показатели	2018	2019	2020	Горизонтальный анализ						Вертикальный анализ					
							Структура в % к валюте баланса			Измен. в %, (2-й – 1-й)	Измен. в %, (3-й – 2-й)	Измен. в %, (3-й – 1-й)			
				Изменение (+,-) (2-й – 1-й)	Измен. (+,-) (3-й – 2-й)	Измен. (+,-) (3-й – 1-й)	Темп роста, % (2-й / 1-й*100)	Темп роста, % (3-й / 2-й*100)	Темп роста, % (3-й / 1-й*100)				2018	2019	2020
Прочие оборотные активы	304	204	613	-100	409	309	67,11	300,5	201,64	0,06	0,38	0,11	173,33	289,46	183,33
Баланс	504 620	533 316	536 899	28 696	3 583	32 279	105,7	100,7	106,39	100	100	100	-	-	-
3 Собственный капитал	378 457	421 696	422 569	43 239	873	44 112	111,43	100,21	111,66	75,01	79,07	78,70	105,41	99,61	104,92
Собственный оборотный капитал	25 3720	234 215	221 851	-19505	-12364	-31 869	92,31	94,72	87,44	50,28	43,92	41,32	87,35	94,08	82,18
4. Заемный капитал, всего	126 162	111 620	114 330	-14 542	2 710	-11 832	88,47	102,43	90,62	24,99	20,93	21,30	83,75	101,77	85,23
Долгосрочные обязательства	71 332	44 430	43 599	-26 902	-831	-27 733	62,29	98,13	61,12	14,14	8,33	8,12	58,91	102,59	57,43
5. Краткосрочные обязательства, всего	54 830	67 190	70 731	12 360	3 541	15 901	122,54	105,27	129,00	10,87	13,61	13,17	125,21	96,77	121,16
Краткосрочные займы и кредиты	25 831	29 855	30 899	40 24	1 044	5 068	115,58	103,51	119,62	5,12	6,61	5,76	129,10	112,50	112,50
Кредиторская задолженность	25 390	33 729	34 056	8 339	327	8 666	132,84	100,96	134 13	5,03	6,32	6,34	125,65	100,32	126,04
Прочие краткосрочные обязательства	3 609	3 606	5 776	-3	2 170	2 166	99,92	160,15	160,04	0,72	0,68	1,08	94,44	158,82	150,0
Баланс	504 620	533 316	536 899	28 696	3 583	32 279	105,7	100,7	106,39	100	100	100	-	-	-