

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

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой

_____ А.Б. Левина
_____ июня 2018 г.

Анализ управления коммерческой деятельностью торгового предприятия в
условиях конкуренции ТОО «Керуен-GL»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ–38.03.06.2018.963.ПЗ ВКР

Руководитель работы
к.т.н., доцент

_____ А.И. Демченко
_____ июня 2018 г.

Автор работы
студент группы ЭУз–561

_____ В.Д. Двни
_____ июня 2018 г.

Нормоконтроль
к.п.н. доцент

_____ Ж.А. Зеленская
_____ июня 2018 г.

Челябинск 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНЦИИ.....	10
1.1 Понятие, элементы и структура коммерческой деятельности торгового предприятия.....	10
1.2 Принципы и методы управления коммерческой деятельностью торгового предприятия.....	16
1.3 Показатели эффективности управления коммерческой деятельностью	21
1.4 Направления повышения эффективности коммерческой деятельности торгового предприятия в условиях конкуренции в России и за рубежом.....	26
2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В ТОРГОВОМ ПРЕДПРИЯТИИ ТОО «КЕРУЕН–GL» Г.РУДНЫЙ.....	32
2.1 Общая характеристика торгового предприятия.....	32
2.2 Оценка технико-экономических показателей торгового предприятия ТОО «Керуен–GL».....	40
2.3 Анализ ассортиментной политики и товарооборота ТОО «Керуен–GL».....	44
2.4 Оценка конкурентоспособности и уровня управления коммерческой деятельностью ТОО «Керуен–GL».....	50
3 МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ТОО «КЕРУЕН–GL».....	60
3.1 Предложения по улучшению управления коммерческой деятельностью торгового предприятия в условиях конкуренции.....	60
3.2 Расчет экономической эффективности мероприятий.....	66
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	72
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	77
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А Бухгалтерский баланс ТОО «Керуен–GL»	81
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Отчет о финансовых результатах ТОО «Керуен–GL»	83

АННОТАЦИЯ

Двни Вазо Джамалович Анализ
управления коммерческой
деятельностью торгового
предприятия ТОО «Керуен–GL»
г.Рудный. – Челябинск: ЮУрГУ,
ЭУ–561, 2018. – 83 с., 10 ил., 26
табл., библиогр. список – 45 наим.,
2 прил.

Цель работы – проведение комплексного анализа управления коммерческой деятельностью торгового предприятия ТОО «Керуен–GL» в условиях конкуренции и разработка мероприятий по ее совершенствованию.

Объектом исследования выступает торговое предприятие ТОО «Керуен–GL» г. Рудный.

В выпускной квалификационной работе раскрыты теоретические основы совершенствования управления коммерческой деятельностью торгового предприятия в условиях конкуренции и методические основы анализа коммерческой деятельности предприятия торговли.

Проведен анализ основных направлений и показателей деятельности торгового предприятия ТОО «Керуен–GL» г. Рудный: анализ финансово-экономических показателей, ассортиментной политики и товароборота, уровня управления коммерческой деятельностью предприятия в конкурентной среде.

Предложены мероприятия по совершенствованию управления коммерческой деятельностью торгового предприятия ТОО «Керуен–GL» г. Рудный в условиях конкуренции, просчитана экономическая эффективность внедрения данных мероприятий.

ВВЕДЕНИЕ

Современная экономика каждой страны, в том числе Казахстана, представляет собой совокупность сложных, переменчивых и противоречивых процессов. Данные процессы коснулись всех отраслей национальной экономики любого государства, в том числе и сферы торговли.

По сути, торговля уже выступает самостоятельной отраслью рыночной экономики, которая непрерывно адаптируется к нуждам целевых потребителей и разыскивает пути сокращения издержек по всему циклу своей производственно-хозяйственной деятельности.

В этой связи организация анализа и управления коммерческой деятельности конкурентоспособных предприятий торговли в современных условиях хозяйствования является не только условием укрепления рынка, но и неременным фактором решения различных экономических и социальных вопросов формирования экономики разных государств.

Имеющиеся в стране и отдельных регионах постоянное ужесточение конкуренции на потребительском рынке, трансформация спроса и предложения на разнообразные товары ведут к необходимости создания в структуре сферы торговли стройной системы анализа и управления коммерческой деятельностью торгового предприятия, которая способна адекватно реагировать на влияние внешней и внутренней среды значительного уровня непостоянства и неопределенности.

Острота конкурентной ситуации определяется общей насыщенностью рынка определенного вида товаров и уровнем сегментированности рынка, пересечением зон деятельности предприятий. Тем самым возникает необходимость практически востребованного изучения вопросов совершенствования анализа и управления коммерческой деятельностью

торговых предприятий.

Вышесказанное подтверждает актуальность темы выпускной квалификационной работы и обуславливает цель и задачи исследования.

Цель выпускной квалификационной работы – проведение комплексного анализа управления коммерческой деятельностью торгового предприятия ТОО «Керуен–GL» в условиях конкуренции и разработка мероприятий по ее совершенствованию.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

1) рассмотреть сущность и задачи управления коммерческой деятельностью торгового предприятия в условиях конкуренции;

2) исследовать принципы и методы управления, показатели оценки эффективности управления коммерческой деятельностью;

3) провести анализ организации и управления коммерческой деятельностью торгового предприятия ТОО «Керуен–GL» г.Рудный;

4) разработать мероприятия по совершенствованию управления коммерческой деятельности торгового предприятия ТОО «Керуен–GL» г.Рудный;

5) провести расчет экономической эффективности мероприятий.

Объектом исследования выступает торговое предприятие ТОО «Керуен–GL» г. Рудный.

Предмет исследования – управление коммерческой деятельностью торгового предприятия и пути ее совершенствования.

При написании выпускной квалификационной работы были использованы следующие методы: изучение и анализ научной и методической литературы; метод группировки данных, коэффициентный метод; методики факторного, сравнительного анализа, табличный и графический методы, а также метод экспертных оценок.

В ходе проведенного исследования изучены следующие виды информации: учебная литература и методические пособия, материалы периодической печати и Интернет-ресурсов по соответствующей тематике.

Теоретической и методологической базой исследования выступают труды таких авторов, как Л.П. Дашков, В.К. Памбухчиянц, А.В. Зырянов, Ю.Г. Кузменко, М.Н. Ландау, О.В. Чкалова, М. Леви, Б.А. Вейц и др.

Результаты выпускной квалификационной работы, в частности разработанные рекомендации, могут быть использованы торговым предприятием ТОО «Керуен–GL» в процессе улучшения коммерческой деятельности предприятия.

Структура выпускной квалификационной работы включает в себя введение, три раздела, заключение, библиографический список.

В первом разделе выпускной квалификационной работы рассмотрены теоретические аспекты совершенствования управления коммерческой деятельностью торгового предприятия в условиях конкуренции и методические основы анализа коммерческой деятельности предприятия торговли.

Во втором разделе выпускной квалификационной работы проведен анализ основных направлений и показателей управления деятельностью торгового предприятия ТОО «Керуен–GL» г. Рудный: анализ финансово-экономических показателей, ассортиментной политики и товарооборота, уровня коммерческой деятельности предприятия.

В третьем разделе выпускной квалификационной работы предложены мероприятия по совершенствованию управления коммерческой деятельностью торгового предприятия ТОО «Керуен–GL» г. Рудный в условиях конкуренции, просчитана экономическая результативность внедрения мероприятий.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНЦИИ

1.1 Понятие, элементы и структура коммерческой деятельности торгового предприятия

Прежде чем перейти к изучению основных элементов и структуры коммерческой деятельности предприятий торговли, раскроем основополагающее понятие «коммерческая деятельность», поскольку коммерческая деятельность выступает одной из основных сфер человеческой деятельности, возникшей в результате разделения труда.

В отечественной экономической литературе имеются разнообразные определения коммерческой деятельности. Приведем наиболее распространенные из них (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Содержание понятия «коммерческая деятельность»

Автор, источник	Краткие особенности
Иванов Г.Г, Баженов Ю.К. «Организация и технология коммерческой деятельности» [4, с.45]	Коммерческая деятельность – товарно-денежный обмен, в процессе совершения которого товары от поставщика переходят в собственность торгового предприятия с ориентацией на потребности рыночного спроса
Памбухчиянц, О.В. «Организация коммерческой деятельности» [23, с.127]	Коммерческая деятельность – это оперативно-организационная деятельность по проведению операций обмена товарно-материальных ценностей с целью удовлетворения потребностей населения и приобретения прибыли
Денисова, Н.И. «Коммерческая деятельность предприятий торговли» [8, с.94]	Коммерческая деятельность – это все то, что дает торговому предприятию возможность обеспечить максимальную рентабельность торговой сделки для любого из партнеров при первоочередности учета потребительских запросов

Окончание таблицы 1.1

Автор, источник	Краткие особенности
-----------------	---------------------

Половцева, Ф.П. «Коммерческая деятельность» [27, с.79]	Коммерческая деятельность – комплекс осуществляемых операций, обеспечивающий куплю-продажу товаров и вместе с торговыми процессами представляющий собой торговлю в широком смысле слова
Синяева, И.М. «Коммерческая деятельность. Организация и управление» [16, с.28]	Коммерческая деятельность – особый вид деятельности, который связан с реализацией товаров, от которой зависят итоговые результаты торговой организации

Сам термин «коммерция» (от латинского – торговля) обладает двояким значением: в одном случае он включает отрасль торговли, в другом – торговые процессы, обращенные на активизацию и исполнение купли–продажи товаров. Традиционно коммерческая деятельность обусловлена вторым значением коммерции.

Коммерческая деятельность торгового предприятия предусматривает реализацию комплекса торгово-организационных операций и управление ими. Коммерческие операции на потребительском рынке ведутся в целях обслуживания процесс обмена (купли-продажи) [17, с.41].

Через коммерческую деятельность происходит установление связей изготовителей товаров с их потребителями и реализуется управление обменом. Операции, проводимые в процессе данной деятельности, имеют коммерческий характер и оказывают воздействие на итоговые результаты работы торговых предприятий [4, с.27].

Коммерческая деятельность напрямую реализуется теми организациями, предприятиями, юридическими, а также физическими лицами, которые осуществляют предпринимательскую деятельность, обеспечивающую операции обмена между хозяйствующими субъектами на товарном рынке. Она происходит согласно законодательству, правовым и нормативным актам России.

На основе вышеизложенного можно прийти к выводу, что коммерческая деятельность предприятий и организаций на рынке товаров и услуг представляет выступает как совокупность организационно-хозяйственных операций, которые ведут обслуживание обмена, совершения акта купли-продажи с целью приобретения дохода.

Процессы и операции, осуществляемые в сфере товарообращения, изображены на рисунке 1.1 [11, с.108].

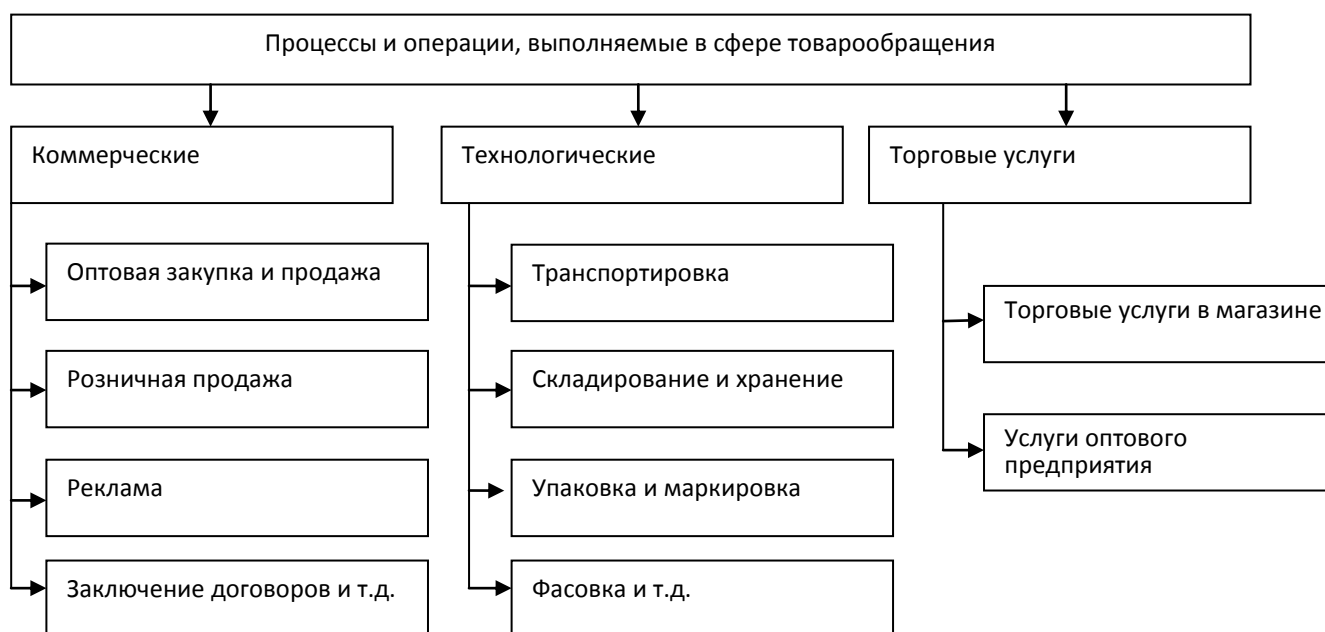


Рисунок 1.1 – Структура коммерческой деятельности торгового предприятия

Процессы и операции, совершающиеся в области коммерции, бывают двух видов: торговые (коммерческие) и производственные.

Торговые (коммерческие) процессы обращены на реализацию купли-продажи с целью приобретения прибыли и соединены со сменой форм стоимости. К ним прилегают также такие торговые процессы, без которых неисполнимо нормальное выполнение операций купли-продажи. Это создание коммерческих связей между продавцами и покупателями, исследование покупательского спроса на товары, сбытовая реклама, клиентское сервисное обслуживание, проведение страхования товаров при их доставке потребителям.

Производственные процессы, совершающиеся в коммерции, выступают продолжением производства в области товарного обращения. Это доставка товаров от производителей к покупателям и потребителям, хранение, логистика товарных запасов, упаковка, фасовка, подсортировка и ряд иных.

Надлежит отметить, коммерция располагает своим местом не только в области товарного обращения, потому что в ситуации рыночных отношений, помимо товаров и услуг, продаются деньги, новые технологии, продукты

интеллектуального труда и прочие реальные стоимости.

Коммерческая деятельность предприятий торговли подразделяется на закупочную (материально-техническое обеспечение) и сбытовую [39, с.74].

На закупку материальных ресурсов оказывают влияние следующие факторы: свобода ценообразования, равенство партнеров в проистекающих коммерческих взаимоотношениях, конкуренция между покупателями при предпочтении экономически подходящего поставщика.

При исполнении процесса закупки материальных ресурсов нужно отслеживать динамику цен на рынке позиционирования, текущие накладные расходы, потенциал действенной замены одних материалов другими.

Сбытовая деятельность торгового предприятия объединена с реализацией продукции конечному потребителю, что выступает конечным этапом ее продвижения из сферы производства.

Предметом торговли выступает не только продажа товаров, но и торговое обслуживание и оказание дополнительных услуг покупателям, поскольку для потребителей торговое обслуживание обуславливает имидж предприятия, удобство и минимальные затраты времени на совершение покупки.

Элементы коммерческой деятельности торгового предприятия можно представить через следующую схему (рисунок 1.2) [22, с.74]. При этом главное внимание нужно уделить взаимодействию торгового предприятия с производителями товаров. Все эти составные элементы в совокупности организуют технологическую цепочку в процессе доведения продукции до конечного потребителя.



Рисунок 1.2 – Элементы коммерческой деятельности торгового предприятия

В зависимости от предназначения продукции установлены следующие разновидности ее реализации потребителям (таблица 1.2) [17, с.58].

Таблица 1.2 – Виды реализации продукции розничного торгового предприятия

Виды реализации продукции	Краткие особенности
интенсивная	при реализации товаров повседневного спроса
нацеленная	при реализации товаров конкретной группе потребителей
единая	при реализации товаров в основном для всех потребителей, ей свойственно широкое воздействие рекламных мер
прямая	при реализации средств производства и сырья
селективная	при реализации обычно престижных товаров, спрашивающих специального сервисного обслуживания или установки дополнительных комплектующих изделий повышенного спроса

Отталкиваясь от задач торговых предприятий, коммерческая работа проводится в следующих направлениях (рисунок 1.3) [5, с.107].

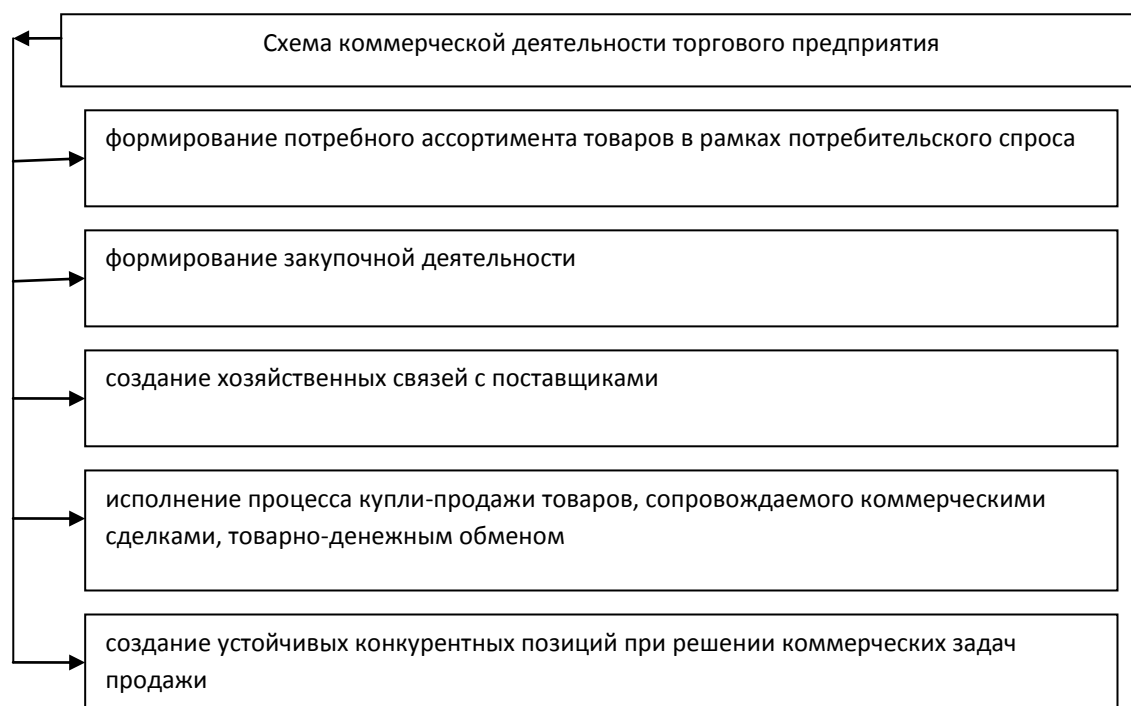


Рисунок 1.3 – Схема коммерческой деятельности торгового предприятия

Кроме коммерческих и производственных процессов, торговые предприятия предоставляют так называемые дополнительные торговые услуги, потому что исполнение купли-продажи товаров обрастает различными операциями по обслуживанию покупателей.

В цивилизованной торговле дополнительные услуги делаются все более доминирующими (доставка товаров на дом, установка приобретенных технически сложных товаров на дому у клиента, прием предварительных заказов и др.).

Таким образом, коммерческая деятельность выступает как особый вид деятельности, который связан с реализацией товаров, от чего зависят итоговые результаты деятельности торгового предприятия.

Основные цели коммерческой работы состоят в обеспечении доведения товаров до покупателей и торговом обслуживании с учетом рыночных требований в условиях конкуренции.

1.2 Принципы и методы управления коммерческой деятельностью торгового предприятия

Деятельность торгового предприятия не протекает самостоятельно. Она направляется людьми, регулируется ими и управляется.

Система управления коммерческой деятельностью торгового предприятия в условиях конкуренции – это система, ориентированная на рынок, означающая не только организацию взаимосвязанной структуры задействованных в ней процессов предприятия, но и их сочетание со всеми внешними факторами [3, с.94].

Управление коммерческой деятельностью в условиях конкуренции ставит своей непосредственной задачей внести определенную упорядоченность в коммерческие и торговые процессы, организовать совместные действия работников, участвующих в этих процессах, достичь согласованности и координации действий.

Рассмотрим основополагающие принципы построения управления коммерческой деятельностью торгового предприятия в условиях конкуренции (таблица 1.3).

Таблица 1.3 – Принципы построения управления коммерческой деятельностью торгового предприятия в условиях конкуренции

Принцип построения	Расшифровка принципа
Обеспечение согласованности между подразделениями (службами)	Каждому подразделению (службе) свойственны определенная предназначенность и выполняемые функции Вместе с тем их действия должны быть скоординированы и согласованы во времени
Обеспечение взаимодействия между коммерческой деятельностью и целями торгового предприятия	Коммерческая деятельность формируется и изменяется в соответствии с интересами и потребностями предприятия

Окончание таблицы 1.3

Принцип построения	Расшифровка принципа
Обеспечение иерархичности структуры управления	Организация управления коммерческой деятельностью должна быть ориентирована на вертикальные и горизонтальные связи
Обеспечение комплексного подхода в управлении	Предусматривается связь коммерческих процессов торгового предприятия с субъектами внешней среды
Обеспечение малозвенности в	Под малозвенностью понимается несложная структура

структуре управления	управления. Но при этом должны достигаться стабильность и надежность управления коммерческой деятельностью
Обеспечение адаптивности структуры управления	Гибкость и приспособляемость структуры управления коммерческой деятельностью к переменам и условиям окружающей среды
Обеспечение исполнительной информацией	Эта задача выполняется с помощью современных технических средств, позволяющих автоматизировать процесс информационного обеспечения

Процесс организации коммерческой деятельности торгового предприятия в условиях конкуренции складывается из следующих этапов (рисунок 1.4) [6, с.49].

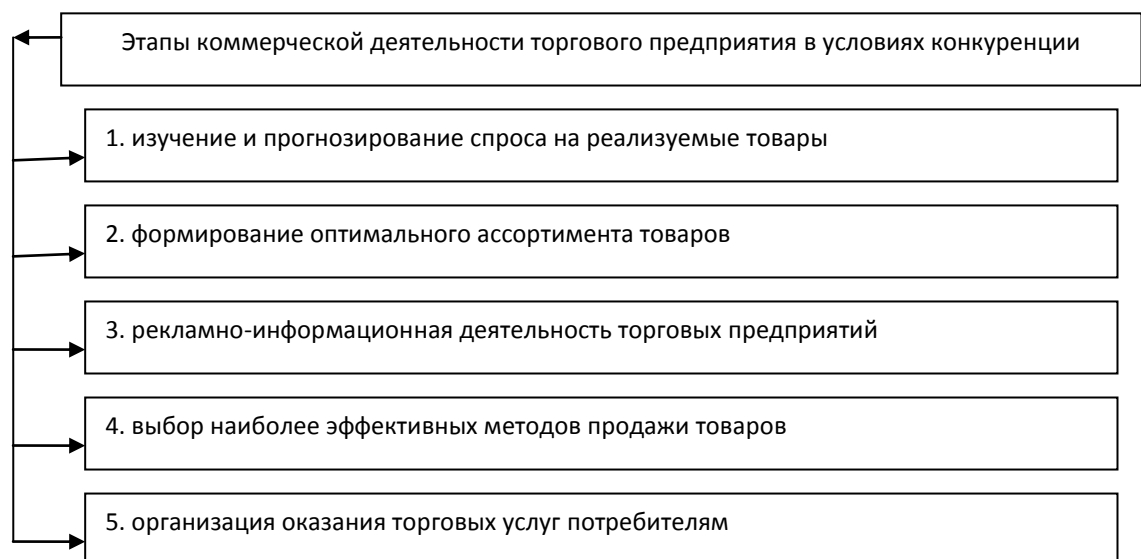


Рисунок 1.4 – Этапы коммерческой деятельности торгового предприятия в условиях конкуренции

Важным коммерческим условием успешной продажи товаров в торговом предприятии является изучение и прогнозирование потребительского спроса.

Организация сбора, обработки и анализа такой информации – сложная и трудоемкая задача. Это обусловлено тем, что во внутригрупповом ассортименте товаров каждого торгового предприятия в условиях конкуренции насчитываются тысячи разновидностей. Учет движения такого огромного ассортимента возможен лишь с использованием современной компьютерной техники.

В небольших торговых предприятиях могут использоваться неавтоматизированные методы учета внутригрупповой структуры реализованного спроса (данные о запасах и поступлении товаров, материалы инвентаризаций, учет продажи по товарным чекам и др.).

Важным элементом коммерческой работы по сбыту является формирование оптимального ассортимента товаров. Установление оптимального ассортимента находится в прямой зависимости от типа и специализации торгового предприятия.

Ассортимент товаров – совокупность их видов, разновидностей и сортов, объединенных по определенному признаку (сырьевой, производственный и потребительский) [21, с.38].

Торговый ассортимент представляет собой номенклатуру товаров, подлежащих продаже в торговом предприятии. Он включает ассортимент товаров, выпускаемых многими предприятиями, и подразделяется на две товарные отрасли: продовольственные и непродовольственные товары.

Формирование ассортимента – процесс подбора групп, видов и разновидностей товаров в соответствии со спросом населения. Формирование ассортимента осуществляется постоянно во всех звеньях товародвижения – от производства до потребления.

Формирование ассортимента товаров в торговых предприятиях в условиях конкуренции – сложный процесс, базирующийся на учете действия многих факторов. Эти факторы можно подразделить на общие (не зависящие от конкретных условий работы торгового предприятия) и специфические (отражающие конкретные условия работы данного торгового предприятия).

К общим факторам относятся потребительский спрос и производство товаров. К специфическим факторам относятся тип и размер торгового предприятия, его техническая оснащенность, условия товароснабжения, численность и состав

обслуживаемого населения, транспортные условия (наличие дорог с твердым покрытием, остановок общественного транспорта и т. д.), наличие других торговых предприятий в зоне деятельности данного предприятия [6, с.104].

Процесс формирования ассортимента товаров в торговом предприятии складывается из трех этапов (рисунок 1.5).

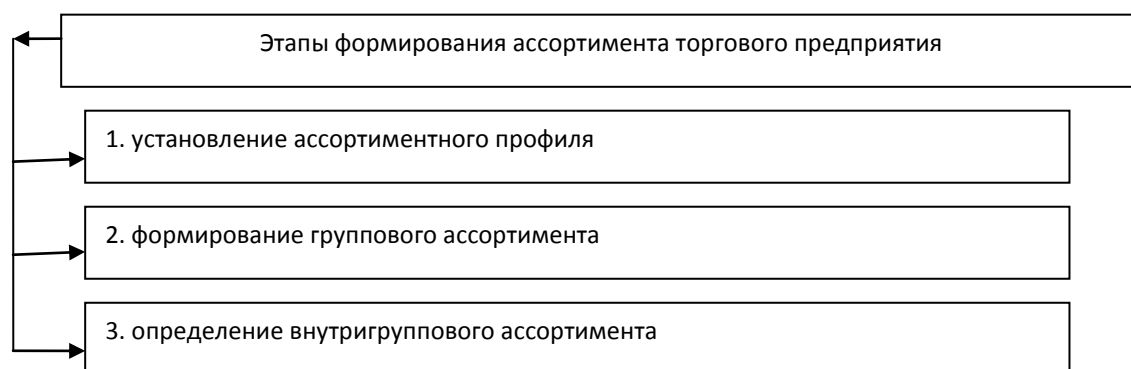


Рисунок 1.5 – Этапы формирования ассортимента торгового предприятия

На первом этапе устанавливается групповой ассортимент товаров в торговом предприятии (тем самым определяется его ассортиментный профиль).

На втором этапе формирования ассортимента производятся расчеты структуры группового ассортимента, т. е. определяются количественные соотношения отдельных групп товаров. На третьем, заключительном этапе определяется внутригрупповой (развернутый) ассортимент, т.е. осуществляется подбор конкретных разновидностей товаров в пределах каждой группы.

В условиях конкуренции ни одно торговое предприятие не может успешно осуществлять реализацию товаров без использования рекламы. Рекламу можно рассматривать как форму коммуникации, которая пытается перевести качество товаров и услуг на язык нужд и запросов потребителей [24, с.97].

Выбор эффективных методов продажи товаров – важнейший этап коммерческой работы торговых предприятий. Эффективно организованная

продажа товаров способствует росту товарооборота, лучшему удовлетворению спроса и обеспечивает рентабельную работу предприятия.

Характер и структура операций по продаже товаров зависят прежде всего от ассортимента реализуемых товаров и методов их продажи.

Дополнительные услуги торгового предприятия можно подразделить на три вида (рисунок 1.6) [9, с.82].



Рисунок 1.6 – Дополнительные торговые услуги в торговле

Первая группа услуг включает прием предварительных заказов на временно отсутствующие в продаже товары, упаковку товаров, доставку крупногабаритных товаров непосредственно потребителю и др. Довольно обширен круг услуг, оказываемых покупателям после приобретения товаров. К ним относят мелкую переделку и подгонку товара, приобретенного в торговом предприятии; установку на дому у покупателей приобретенных сложнobyтовых товаров и др.

В третью группу входят такие услуги, как организация зоны фудкорта; ремонт технически сложных товаров; устройство детской зоны, камер хранения купленных товаров и вещей покупателей, оборудование вблизи торговых предприятий стоянок для велосипедов, мотоциклов, автомашин и т.д.

Услуги, оказываемые торговым предприятием, могут быть платными или

бесплатными. К бесплатным относят услуги, непосредственно связанные с продажей товаров (консультации продавцов и специалистов, рекламная информация и т.д.). Другие услуги, предоставление которых связано для торговых предприятий с дополнительными затратами (доставка товаров на дом и др.), должны выполняться за плату, хотя в последнее время многие предприятия оказывают некоторые услуги бесплатно [22, с.117].

Широкий набор торговых услуг позволяет привлечь в торговое предприятие в условиях конкуренции больше покупателей и увеличить получаемые доходы.

1.3 Показатели эффективности управления коммерческой деятельностью

Для углубленного исследования влияния коммерческой работы на результаты деятельности торговых предприятий может быть применена система основных составляющих ее оценки, которая может быть использована в качестве самооценки коммерческой работы каждым предприятием [27, с.91].

Такая система показателей оценки коммерческой работы предприятий торговли поможет определить направления совершенствования управления коммерческой деятельностью. В данной системе коммерческая работа представлена четырьмя блоками, характеризующими вид коммерческой деятельности торгового предприятия, и показателями, оценивающими ее эффективность (таблица 1.4).

Таблица 1.4 – Система показателей оценки управления коммерческой деятельностью предприятий торговли

Направление коммерческой деятельности	Показатели эффективности коммерческой работы
Планирование товарного предложения и обеспечение товарами	Индекс роста товарооборота Ритмичность поступления товаров по ассортименту Выполнение договорных обязательств поставщиками Индекс валового дохода

Окончание таблицы 1.4

Направление коммерческой деятельности	Показатели эффективности коммерческой работы
Ассортимент товаров и его формирование	Широта ассортимента; Глубина ассортимента Коэффициент обновления ассортимента Коэффициент устойчивости ассортимента
Формирование и стимулирование спроса	Степень обновления ассортимента Объем и структура неудовлетворенного спроса Рентабельность рекламных мероприятий
Экономическая эффективность управления коммерческой деятельностью	Прирост валового дохода от коммерческих операций Прирост прибыли от коммерческой деятельности Соотношение доходов и расходов по закупке и реализации товаров

Первый блок в системе оценки коммерческой деятельности – «Ассортимент товаров и его формирование» – состоит из показателей, которые включают оценку широты, полноты, устойчивости ассортимента в торговом предприятии.

Рассчитывается коэффициент широты ассортимента по формуле (1):

$$K_{ш} = \Gamma_{ф} / \Gamma_{н}, \quad (1)$$

где $\Gamma_{ф}$ – количество групп товаров на момент определения, ед.;

$\Gamma_{н}$ – общее количество групп товаров, ед.

Рассчитывается коэффициент полноты ассортимента по формуле (2):

$$K_{п} = V_{ф} / V_{н}, \quad (2)$$

где $V_{ф}$ – фактическое количество видов товаров, ед.;

$V_{н}$ – количество видов, предусмотренное ассортиментным перечнем, договором поставки, стандартами и пр., ед.

Коэффициент обновления ассортимента свидетельствует о развитии и характере хозяйственных связей торговли, а также работе предприятий по обновлению ассортимента.

Рассчитывается коэффициент обновления ассортимента по формуле (3):

$$K_o = P_o / P_{\phi}, \quad (3)$$

где P_o – количество новых разновидностей товаров, появившихся в момент проверки, ед.;

P_{ϕ} – среднее количество разновидностей, ед.

Устойчивость ассортимента – это показатель, характеризующий колебания его полноты и широты в течение определенного промежутка времени [19, с.46]. Коэффициент устойчивости ассортимента характеризует видовой состав предлагаемых товаров в товарной группе (подгруппе).

В ассортиментной политике должны учитываться следующие факторы: наличие разнообразных товаров; устойчивость и гибкость ассортимента, его соответствие изменениям спроса и сезонным колебаниям; рациональное размещение товаров в торговом предприятии. Все это принципиально важно.

Анализ широты и устойчивости (стабильности) ассортимента необходимо проводить на базе оперативных данных о состоянии текущих запасов, выделяя товары с замедленной товарооборачиваемостью.

Второй блок показателей – «Планирование товарного предложения и обеспечение товарами» – состоит из показателей, отражающих планируемый рост товарооборота предприятий, изменение в его структуре на основе товарного предложения, объем планируемого валового дохода, товарных запасов, товарооборачиваемость, качество товара.

Эти показатели составляют основу планов закупки товаров, выбора поставщиков, определения условий поставки, ассортимента, сроков, партионности поставки, цен и расчетов с поставщиками и т.д. Чем выше индексы этих показателей, тем эффективнее хозяйственные связи. Здесь значение имеют долгосрочность, степень постоянства хозяйственных связей и особенно выполнение договорных обязательств [18, с.49].

Результативность хозяйственных связей как важнейшего направления коммерческой деятельности во многом определяет правильность выбора

поставщика и форм осуществления торговых сделок.

Наибольшая результативность коммерческой деятельности наблюдается на крупных предприятиях различных форм собственности и объясняется наличием долговременных хозяйственных связей с крупными поставщиками. Это обеспечивает высокую информированность специалистов этой группы предприятий о рыночной ситуации на текущий момент и ее перспективах.

Мелкие и средние предприятия, лишённые такой возможности, в своей деятельности опираются чаще всего на нерегулярные, случайные связи. Основными поставщиками товаров для них являются различного рода посредники, что не только осложняет фактический учет товарооборота, но и приводит к существенному росту потребительских цен и практически полному отсутствию контроля качества товара [25, с.78].

Третий блок – «Формирование и стимулирование спроса». Эту группу показателей целесообразно использовать при оценке соответствия объема и структуры спроса товарному предложению.

Предлагаемые показатели рассчитываются по предприятию, исходя из ассортимента, его широты, данных о спросе населения и факторов, влияющих на степень завершенности покупок.

Это направление коммерческой деятельности неразрывно связано с блоками, характеризующими планирование товарного предложения и формирование ассортимента товаров.

В этом блоке важное место занимает рекламная работа торговых и производственных предприятий [34, с.102].

Четвертый блок – «Экономическая эффективность управления коммерческой деятельностью» – характеризует результативность управления коммерческой работы, как конкретного предприятия, так и совокупности предприятий на определенной территории. Эти показатели завершают и обобщают оценку коммерческой деятельности.

Эффективность основной деятельности торгового предприятия характеризуется показателем рентабельности продаж [2, с. 147] (формула 4):

$$R_{\text{пр}} = \Pi / В * 100\%, \quad (4)$$

где $R_{\text{пр}}$ – рентабельность продаж;

Π – прибыль от продажи продукции;

$В$ – выручка от продажи продукции.

Кроме того, эффективность основной деятельности торгового предприятия характеризуется показателем рентабельности затрат [2, с.148] (формула 5):

$$R_z = \Pi / Z * 100\%, \quad (5)$$

где R_z – рентабельность затрат;

Π – прибыль от продажи продукции;

Z – общая сумма затрат на производство и реализацию продукции.

Анализируя влияние коммерческой деятельности на экономические результаты, нужно отметить, что рентабельность выше у тех предприятий, которые имеют широкий ассортимент товаров, высокую товарооборотчиваемость, четкие хозяйственные связи, улучшают работу с покупателями.

Оценка эффективности коммерческой деятельности предприятий по предложенной методике может осуществляться как на основе экспертных оценок, так и силами самих предприятий. Такая работа необходима при планировании хозяйственной деятельности, выявлении причин невыполнения плановых заданий, изыскании резервов повышения эффективности работы розничных торговых предприятий, определении стратегии развития [31, с.50].

Следовательно, оценка управления коммерческой деятельностью торговых предприятий дает представление об адаптации предприятия к рыночным условиям, позволяет не только выработать стратегию и тактику поведения торговых предприятий в условиях конкуренции, но и повысить эффективность управления ими.

1.4 Направления повышения эффективности коммерческой деятельности торгового предприятия в условиях конкуренции России и за рубежом

Торговое предприятие, выходя на потребительский рынок, где в конкурентной борьбе осуществляется продажа товаров, должно соблюдать определенные правила, основное из которых гласит: чем лучше будут учитываться возможности и пожелания потребителей, тем больше можно продать товаров и ускорить их оборачиваемость.

Реализовав товар и получив заданную прибыль, торговое предприятие достигает своей цели. По своему экономическому содержанию затраченный капитал, который привлекается в качестве оборотных средств, должен компенсироваться продажей товаров.

В условиях рынка в условиях конкурентной борьбы необходимо реально оценивать динамику и адекватность отдачи денежных активов, вкладываемых в товарно-материальные средства торговым предприятием.

Поскольку в торговой сети завершается процесс доведения товаров от производства до потребителя, то коммерческая деятельность, связанная с продажей товаров, является наиболее ответственной, так как на этом этапе приходится иметь дело с конечным потребителем товара [16, с.49].

Поэтому очень важно не только предложить покупателю широкий выбор высококачественных товаров, обширный перечень услуг, но и использовать при этом современные, удобные для покупателя методы продажи, прогрессивные системы расчета за покупки и т. д.

Торговля по уровню механизации труда является одной из самых отсталых отраслей. Особенно больших затрат труда требуют погрузочно-разгрузочные и складские работы, которые связаны с привлечением большого числа рабочих и вызывают простои транспорта.

Многие операции (фасовка, перемещение товаров и т. д.) выполняются вручную на торговых предприятиях. Здесь преобладает малопроизводительный ручной труд. Поэтому одной из первоочередных задач в торговле является оснащение оптовых баз, складов и магазинов современными средствами для транспортировки, складирования, погрузочно-разгрузочных и других технологических операций с грузам.[23, с.107].

Важное значение имеет внедрение прогрессивных технологий торгового обслуживания, которые должны быть основаны на широком применении современных, удобных для покупателей методов продажи товаров. Это в первую очередь относится к продаже товаров методом самообслуживания, по образцам, каталогам, по заказам и на дому у покупателей, автомагазинной продаже и т. д.

Одним из главных факторов существенного ускорения процесса реализации товаров и обслуживания покупателей является автоматизация контрольно-кассовых операций на основе современных высокопроизводительных электронных кассовых аппаратов.

Для оснащения торговых предприятий должны использоваться кассовые аппараты, позволяющие вести не только расчеты с клиентами, изучать спрос, учитывать число покупателей, но и обрабатывать магнитные и микропроцессорные карты, а также собственные предоплатно-дисконтные карты магазина. Использование карт способствует росту товарооборота и обеспечивает получение дополнительных заемных средств [42, с.214].

Внедрение автоматизированной системы работы с пластиковыми картами позволяет вести постоянную базу клиентов и отслеживать динамику их покупок.

Таким образом, к важнейшим направлениям научно-технического прогресса в торговле могут быть отнесены:

- совершенствование действующей торговой сети и строительство современных предприятий торговли;
- внедрение прогрессивных технологий торгового обслуживания;
- механизация и автоматизация трудоемких работ, широкое применение пакетных и контейнерных систем грузовой переработки товарных потоков;
- электронизация торговых операций, автоматизация контрольно-кассовых операций и внедрение магазинных пластиковых карт при расчетных операциях, автоматизация процессов продажи товаров и пр.

Коммерческая деятельность торговых предприятий в условиях конкуренции должна осуществляться на основе маркетингового подхода.

Торговый маркетинг – это комплекс мероприятий, отвечающих за успех локальных действий фирмы, за не растянутые по времени акции, за продвижение

конкретного товара в конкретные промежутки времени [31, с.39].

Применение маркетингового подхода позволит обеспечить ориентацию на интересы конечного потребителя, иначе невозможно рассчитывать на успешный коммерческий результат.

Торговля в зарубежных странах представляет собой одну из наиболее значимых областей как по сфере деятельности, так и по уровню ее организации. Во многих странах наиболее устоявшимися торговыми предприятиями являются компании, оптово-розничные объединения, полноассортиментные фирмы, малые предприятия, кооперативные общества. Торговые компании в своем составе имеют несколько однотипных магазинов, специализирующихся на оптовой или розничной торговле и находящихся под единой торговой маркой [45, с.74].

Конкурентное соперничество вынуждает компании искать нетрадиционные методы ведения торговли, оснащать торговую сеть современным торгово-технологическим оборудованием, совершенствовать обслуживание покупателей.

Успех торговых компаний и фирм зависит от разработанной целенаправленной стратегии в торговле на коммерческой основе. Производимая инвестиционная политика, централизация закупки и поставки товаров, стандартизация торговых операций, размещение торговых предприятий в местах сосредоточения потенциальных покупателей, создание имиджа и привлекательного образа торговых залов – все это способствует удержанию устойчивых конкурентных позиций [28, с.91].

Малые торговые предприятия широко распространены в западных странах (около 50% розничного товарооборота продовольственных товаров повседневного и частого спроса). Должный уровень организации торговли, высокое качество обслуживания и удобные часы работы делают их популярными у покупателей.

Потребительские кооперативы наиболее развиты в Японии, Англии и Скандинавских странах. В их состав входят магазины, занятые в основном розничной торговлей товаров. В кооперативе магазин принадлежит его членам, которые вносят капиталы (паи), получают сертификаты о владении, выбирают должностных лиц для управления хозяйственной деятельностью.

Предпринимательство и коммерция в зарубежных странах имеет огромное значение для экономического развития рынка товаров, поэтому они стимулируются и поддерживаются государством. Представляет интерес рассмотрение предпринимательства и коммерции в экономически развитых странах, таких, как США, Япония и Германия.

Среди предприятий всех форм частной собственности, функционирующих в США, наиболее многочисленными являются индивидуальные (единоличные). На их долю приходится 75% [34, с.185].

Особое внимание уделяется изучению поведения конкурентов. Конкуренты рассматриваются с точки зрения достигнутых позиций на рынке, видоизменения ассортимента, качества и цены товара, торгового обслуживания.

В США государство уделяет большое внимание развитию малого бизнеса в торговле. Государственную поддержку предоставляют: администрация по делам малого бизнеса (АМБ) – ведомство при Президенте США; комитет Конгресса по делам малого бизнеса; специальное подразделение министерства торговли, осуществляющее программы помощи и развития малого бизнеса.

Особенности рыночной экономики стран Западной Европы сказались на развитии торговли в Германии. Преобладающей правовой формой предпринимательства в этой стране является «индивидуальная фирма», т. е. предприятие, находящееся в собственности одного владельца [34, с.201].

Малым торговым предприятиям в коммерческом деле способствуют выгодные хозяйственные связи. Для этого заключаются особые контракты (франчайзинг) между крупным и малым бизнесом.

Согласно такому контакту промышленная или торговая компания предоставляет малому предприятию право пользоваться ее именем, торговым знаком, получившим признание покупателей, оказывает техническую помощь, содействует внедрению новых методов торговли. Деятельность под той же вывеской магазинов малого торговца позволяет расширить влияние компании, усилить ее конкурентные возможности.

Существенную роль в поддержке и стимулировании предпринимательства играют промышленно-торговые палаты (ПТП). Они являются организациями

государственного права, членами которых обязаны быть все торговые предприятия [38, с.102].

На основе вышеизложенного можно сделать следующие выводы:

– зарубежная практика рыночного хозяйствования сформировала многообразную сеть торговых предприятий, которые классифицируются по виду и масштабу деятельности, показателям объема реализации товаров, уровню организации торговли и численности занятого персонала;

– предпринимательство и коммерция в США, Японии и Германии занимают ведущее место в мировой рыночной экономике, их опыт заслуживает внимания и представляет практический интерес;

– несмотря на стабильность, предпринимательская деятельность целенаправленно поддерживается государством и общественными организациями в зарубежных странах.

Вывод по разделу один.

Коммерческая деятельность торгового предприятия – это особый вид деятельности, связанный с реализацией товаров, от которой зависят конечные результаты торгового предприятия. Основные цели коммерческой работы заключаются в обеспечении доведения товаров до покупателей и торговом обслуживании с учетом требований рынка и окружающей конкурентной среды.

Система управления коммерческой деятельностью торгового предприятия в условиях конкуренции – это система, ориентированная на рынок, означающая не только организацию взаимосвязанной структуры задействованных в ней процессов предприятия, но и их сочетание со всеми внешними факторами.

Для оценки эффективности управления коммерческой деятельностью торгового предприятия в условиях конкуренции чаще всего используют систему показателей. В данной системе коммерческая работа представлена четырьмя блоками, характеризующими вид коммерческой деятельности торгового предприятия, и показателями, оценивающими эффективность ее управления.

Первый блок – «Ассортимент товаров и его формирование» – состоит из показателей, которые включают оценку широты, полноты, устойчивости ассортимента в магазинах. Второй блок – «Планирование товарного предложения

и обеспечение товарами» – состоит из показателей, отражающих планируемый рост товарооборота предприятий, изменение в его структуре, объем планируемого валового дохода, товарных запасов.

Третий блок – «Формирование и стимулирование спроса». Эту группу показателей целесообразно использовать при оценке соответствия объема и структуры спроса товарному предложению. Предлагаемые показатели рассчитываются по предприятию, исходя из ассортимента, его широты. Четвертый блок – «Экономическая эффективность коммерческой деятельности» – характеризует результативность управления коммерческой работы. Эти показатели завершают и обобщают оценку управления коммерческой деятельностью предприятия в условиях конкурентной среды.

2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В ТОРГОВОМ ПРЕДПРИЯТИИ ТОО «КЕРУЕН–GL» Г.РУДНЫЙ

2.1 Общая характеристика торгового предприятия

ТОО «Керуен–GL» начало свою деятельность 2 мая 2013 года. Предприятие расположено по адресу: 111500, РК, Костанайская область, г.Рудный, Ул. 50 лет Октября, д. 98.

Директор: Кузьмич Ольга Валерьевна.

Основным видом деятельности компании является розничная торговля в неспециализированных магазинах незамороженными продуктами, в том числе напитками, и табачными изделиями.

Права, обязанности, ответственность и гарантии субъектов, осуществляющих предпринимательскую деятельность, прописаны в положениях национального законодательства. Законами Республики Казахстан гарантируется.

– право заниматься предпринимательской деятельностью. Как записано в Предпринимательском Кодексе РК, «...государство гарантирует свободу частной предпринимательской деятельности и обеспечивает ее защиту и поддержку» [2, п. 1, ст. 5];

– право создавать предприятия;

– равноправная возможность доступа всех субъектов на рынок, к материальным, рабочим, информационным и естественным ресурсам;

– равноправные условия функционирования хозяйствующего субъекта независимо от вида собственности и организационно-правовых форм;

– охрана имущества хозяйствующего субъекта от незаконного изъятия;

– свободный доступ к выбору области предпринимательства в установленных законодательно пределах: ТОО «Керуен–GL», согласно его Устава, может «...выполнять разнообразные виды хозяйственной деятельности, если они не запрещены законодательными актами РК, независимо от того, предусмотрены ли они учредительными и регистрационными документами» [2, п. 3, ст. 3];

– недопущение недобросовестной конкуренции.

Как юридическое лицо ТОО «Керуен–GL» имеет самостоятельный баланс. Компания также располагает расчетным счетом в банке, круглой печатью со своим названием, товарным знаком (знаком обслуживания), эмблемой, штампами, бланками и прочими реквизитами.

Организационно-правовая форма: Товарищество с ограниченной ответственностью. Товариществом с ограниченной ответственностью может быть признано только предприятие, обладающее разделенными на паевые доли уставным капиталом. Паи распределяются между учредителями без проведения публичной подписки и обязаны быть только именованными. Нижняя граница величины уставного капитала оговорена законодательством РК.

«Первоначальный размер уставного капитала равен сумме вкладов учредителей и не может быть менее суммы, эквивалентной 100 размерам месячного расчетного показателя на дату предоставления документов для государственной регистрации товарищества» - именно так говорится в Законе РК «О товариществах с ограниченной и дополнительной ответственностью» [1, п. 2, ст. 23].

ТОО «Керуен–GL» как хозяйственное объединение имеет ряд характерных особенностей:

- это объединение предпринимателей, хорошо знающих друг друга;
- число участников Товарищества с ограниченной ответственностью ограничено;
- пайщик при определенных обстоятельствах обязан вносить дополнительные средства в уставной капитал Товарищества с ограниченной ответственностью;
- управление делами Товарищества с ограниченной ответственностью и заключение сделок от имени общества осуществляет директор предприятия;
- Товарищество с ограниченной ответственностью не обязано публиковать свой устав, имеющиеся данные о балансе, изменениях величины капитала и передвижениях в составе директората. Это предоставляет значительное удобство для предпринимателей, поскольку несет для них возможность «...реализовать различные операции, не предавая их гласности» [1, п. 2, ст. 6].

Создание ТОО «Керуен–GL» было зафиксировано соответствующими документами. Прежде всего был оформлен основной документ – устав предприятия, где были указаны:

- юридический статус;
- задачи, обоснования и принципы создания;
- учредители, их адреса и денежный вклад каждого учредителя;
- размер уставного капитала и источники его образования;
- вид и сфера деятельности;
- гарантии для охраны окружающей среды и здоровья людей;
- форма управления фирмой;
- система учета и отчетности, адрес фирмы, название.

Устав предприятия был утвержден учредителями, после чего ТОО «Керуен–GL» было зарегистрировано в Управлении юстиции Костанайской области. После этого предприятие получило право на собственную печать и открыло р/с в банке.

В соответствии с уставом общества, целью его создания является получение прибыли за счет осуществляемой деятельности.

Согласно уставу ТОО «Керуен–GL» осуществляет следующие направления деятельности:

- розничная реализация продуктов питания;
- розничная реализация напитков;
- розничная реализация табачных изделий;
- розничная реализация сопутствующих товаров.

Предприятие ТОО «Керуен–GL» оснащено необходимой нормативной базой, которая представлена различными законами и кодексами Республики Казахстан (Гражданский Кодекс РК, Трудовой Кодекс РК). Нормативными актами, представляющими локальную базу, являются различные указания и инструкции (Основные правила работы предприятия, Правила внутреннего трудового распорядка, должностные инструкции).

Миссия ТОО «Керуен–GL» – Мы делаем все возможное, чтобы посещение магазинов было максимально приятным, а процесс совершения покупок – комфортным.

Стратегической целью ТОО «Керуен–GL» является достойное обслуживание потребителей путем удовлетворения их потребностей. Дальнейшее развитие розничной торговли в сегменте потребительских товаров, и за счет полученной прибыли удовлетворение разумных потребностей сотрудников фирмы.

Основные направления деятельности предприятия ориентированы на розничную торговлю.

Задачи организации:

- увеличение доли рынка;
- максимизация получаемой прибыли;
- постоянное обновление продукции;
- доходность от продукции;
- привлечение большего числа поставщиков;
- расширение компании.

Мероприятия, с помощью которых реализуются поставленные задачи заключаются в организации помощи посетителям в выборе и приобретении необходимых товаров, которые соответствуют стандартам и требованиям качества.

Главными функциями предприятия выступают: реализация товаров; исследование покупательского спроса на товары; формирование ассортимента.

Предметом деятельности предприятия выступает организация и развитие рынка торговли.

ТОО «Керуен–GL» занимает отдельное здание, где есть разные помещения, распределенные по признаку их назначения:

- помещения и площади, предназначенные для приемки, хранения и подготовки продукции к продаже;

– помещения, предназначенные для хозяйственного обслуживания оперативных процессов торговли: хранения тары и упаковочных материалов, запасного оборудования, инструментов, остального инвентаря, спецодежды, а также мастерские для ремонта тары и оборудования;

– административно-бытовые помещения;

– технологические помещения.

Торговая площадь предприятия составляет 344 кв.м.

В торговом зале товар для штучной продажи выставляется на стеллажах, скоропортящиеся продукты представлены в холодильных камерах на рабочем месте продавца, в прилавках-витринах, низкотемпературных прилавках с раздвижной прозрачной крышкой.

Процесс хранения товаров в ТОО «Керуен–GL» предусматривает три этапа: правильное размещение и укладка товаров на хранение; создание оптимального режима хранения; наблюдение и текущий уход за товарами.

Хранение товаров – составная часть торгово-технологического процесса, целью которого является доведение товаров до покупателей с сохранением их качества и с минимальными потерями.

В торговый зал товары подаются с максимальной степенью готовности к продаже, для чего в ТОО «Керуен–GL» осуществляется предварительная подготовка.

Подготовка товаров к продаже заключается в их распаковке, очистке, комплектовании, фасовке и т.д. В процессе подготовки совершаются общие и специальные (специфические) операции с товарами.

Общие операции включают проверку целостности упаковки, распаковку из внешней тары, проверку маркировки товаров, их качества, внешнего вида после хранения, сортировку и т.п. Основные операции совершаются со всеми товарами.

Специальные операции требуют особых приемов, наличия должного оборудования для подготовки к продаже.

Должным образом подготовленные к продаже товары способствуют

ускорению процесса продажи, росту товарооборота и снижению издержек обращения ТОО «Керуен–GL».

Управление текущей деятельностью исполняет директор. В его компетенцию включены все вопросы управления текущей деятельностью компании.

В целях быстрого, своевременного решения вопросов производственного, социально-экономического характера весь работающий персонал разделен на две категории: администрацию, включающую руководителя компании, бухгалтера, товароведа и трудовой коллектив, включающий всех прочих работников.

Организационная структура управления показана на рисунке 2.1.

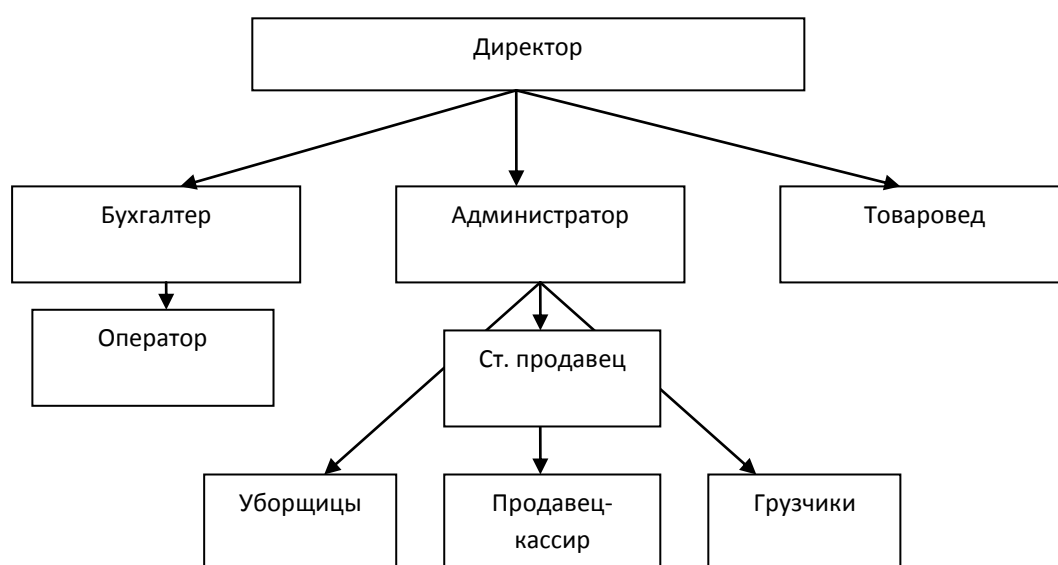


Рисунок 2.1 – Организационная структура предприятия ТОО «Керуен–GL»

В административную группу входят директор, бухгалтер, товаровед. В исполнительную группу входят старшие продавцы, продавцы-кассиры, грузчики и уборщицы. В организационной структуре предприятия нет подразделений, занимающихся маркетингом. Кадровыми вопросами занимается директор.

Характеристика персонала ТОО «Керуен–GL» по профессиональной направленности представлена в таблице 2.1.

Согласно представленным данным таблицы 2.1 в 2017 г. наблюдается общий рост персонала на 15,0 % - с 20 до 23 человек.

Таблица 2.1 – Характеристика профессиональной направленности персонала ТОО «Керуен–GL» за 2015–2017 гг.

Категории работников по занимаемым должностям	годы						2017 г. к 2015 г.	
	2015		2016		2017		в %	(+, -)
	чел.	%	чел.	%	чел.	%		
- руководители	4	20,0	3	13,6	3	13,1	75,0	-1
- торгово-производств. персонал	12	60,0	14	63,6	15	65,1	125,0	3
- рабочие	4	20,0	5	22,8	5	21,8	125,0	1
Всего	20	100	22	100	23	100	115,0	3

В том числе, наблюдается сокращение числа руководителей предприятия ТОО «Керуен–GL» на 25,0 % и рост торгово-производственного персонала на 25,0 %. Кроме того, увеличилось число рабочих на 25,0 %. Эти данные говорят о попытках расширить объем реализуемой предприятием продукции и как следствие о росте числа сотрудников именно по этим категориям, имеющим непосредственное отношение к осуществлению торгово-производственного процесса.

В исследуемом периоде серьезных изменений в профессиональной структуре кадров предприятия не произошло. Основная доля в структуре принадлежит торгово-производственному персоналу, в 2017 г. она составила 65,1 % от общей численности персонала, доля рабочих составила 21,8 %, сотрудников аппарата управления – 13,1 %. Доля рабочих и торгово-производственного персонала в исследуемом периоде увеличилась, доля сотрудников аппарата управления сократилась. Структура кадров по уровню образования и стажу работы ТОО «Керуен–GL» в 2015–2017 году представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Характеристика качества персонала ТОО «Керуен–GL»

Категории работников по уровню образования	годы						2017 г. к 2015 г.	
	2015		2016		2017			
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	в %	(+,-)
Среднее (в том числе среднее специальное)	5	25,0	5	22,7	5	21,8	100,0	0
Неоконченное высшее	7	35,0	8	36,4	9	39,1	128,6	2
Высшее	8	40,0	9	49,1	9	39,1	112,5	1

Окончание таблицы 2.2

Категории работников по стажу работы	годы						2017 г. к 2015 г.	
	2015		2016		2017			
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	в %	(+,-)
от 1 года до 5 лет	13	50,0	12	54,5	12	52,1	92,3	-1
более 5 лет	5	25,0	4	18,2	3	13,1	60,0	-2
Всего	20	100	22	100	23	100	115,0	3

Согласно представленным в таблице 2.2 данным, в исследуемом периоде число сотрудников ТОО «Керуен–GL» со средним образованием не изменилось, с неоконченным высшим образованием – на 28,6%. Число сотрудников с высшим образованием увеличилось на 12,5%.

Как мы видим, наиболее быстрыми темпами растет число сотрудников с неоконченным высшим образованием. Это обусловлено тем, что многие сотрудники ТОО «Керуен–GL» повышают свой образовательный уровень, получая высшее образование.

Согласно таблице 2.2 на предприятии возрастает доля сотрудников с неоконченным высшим образованием. В 2017 г. она составила 39,1 %, доля

сотрудников ТОО «Керуен–GL» с высшим образованием имеет тенденцию к снижению. Если в 2015 г. она составляла 40,0 %, то в 2017 г. составила 39,1 % от общего числа сотрудников.

Доля сотрудников со средним образованием ТОО «Керуен–GL» в исследуемом периоде остается на уровне 21,8 %. В структуре персонала торгового предприятия ТОО «Керуен–GL» по стажу работы на предприятии преобладают сотрудники, со стажем работы от 1 года до 5 лет, однако доля этой категории сотрудников возросла в исследуемом периоде с 50,0 % до 52,1 %. Доля сотрудников, со стажем работы до 1 года составила в 2017 г. 34,8 %, и эта доля ежегодно возрастает.

Увеличение доли сотрудников со стажем до 1 года в динамике будет выступать отрицательным фактором в развитии предприятия ТОО «Керуен–GL», т.к. это говорит о достаточно низком уровне постоянства кадров.

Доля сотрудников со стажем работы более 5 лет сократилась за исследуемый период и составила в 2017 г. 13,1 %, что является негативной тенденцией, поскольку кадровый состав становится достаточно непостоянным.

Таким образом, на предприятии ТОО «Керуен–GL» достаточно низкий уровень постоянства кадров, что может негативно сказываться на эффективности коммерческой деятельности предприятия в условиях конкуренции.

2.2 Оценка технико-экономических показателей торгового предприятия ТОО «Керуен–GL»

Проведем анализ экономических показателей деятельности ТОО «Керуен–GL» за временной период 2015–2017 гг., который начнем с характеристики основных показателей работы (таблица 2.3). В процессе анализа используем данные бухгалтерской отчетности предприятия (Приложение А, Б).

Таблица 2.3 – Основные показатели работы ТОО «Керуен–GL»

Наименование	2015 год	2016 год	2017 год	Темп прироста 2017/2015 гг.	
				+/-	в %
Товарооборот, тыс. тнг.	23 142,0	22 957,0	21 373,0	-1 769,0	-7,6
Себестоимость, тыс. тнг.	12 450,0	12 739,0	12 658,0	208,0	+1,7
Валовая прибыль, тыс. тнг.	10 692,0	10 218,0	8 715,0	-1 977,0	-18,5
Издержки обращения	800,0	1 340,0	800,0	0,0	0,0
Прибыль от продаж, тыс. тнг.	9 892,0	8 878,0	7 915,0	-1 977,0	-20,0
Прочие расходы	5 612,4	1 024,2	4 677,4	-935,0	-16,7
Прибыль до налогообложения, тыс. тнг.	4 279,6	7 853,8	3 237,6	-1 042,0	-24,3
Отложенные налоговые обязательства	905,7	4 146,0	1 114,1	235,4	+26,0
Текущий налог на прибыль	855,9	1 570,8	647,5	-208,4	-24,3
Чистая прибыль, тыс. тнг.	2 518,0	2 137,0	1 476,0	-1 042,0	-41,4
Наличие основных средств, тыс. тнг.	12 256,0	14 466,0	11 704,0	-552,0	-4,5
Стоимость оборотных средств, тыс. тнг.	12 450,0	12 739,0	12 658,0	208,	+1,7
Производительность труда, тыс. тнг. / чел.	1 157,1	1 043,5	929,3	227,8	-19,7
Численность персонала, чел.	20	22	23	3	+15,0

Данные таблицы 2.3 показывают, что в 2017 году по сравнению с 2015 годом выручка от продаж и услуг предприятия снижается на 1769 тыс. тнг. – с 23142 тыс. тнг. в 2015 году до 21373 тыс. тнг. в 2017 году или на 7,6%. Наблюдается снижение валовой прибыли на 1977 тыс. тнг. или на 18,5%, снижение прибыли до налогообложения на 24,3% и снижение чистой прибыли – на 1042 тыс. тнг. или на 41,4% (рисунок 2.2).

Данное падение происходит вследствие увеличения себестоимости продукции на 12450 тыс. тнг. или на 1,7%, роста численности персонала на 115,0%, что привело к увеличению затрат на ФОТ на 14,4%.

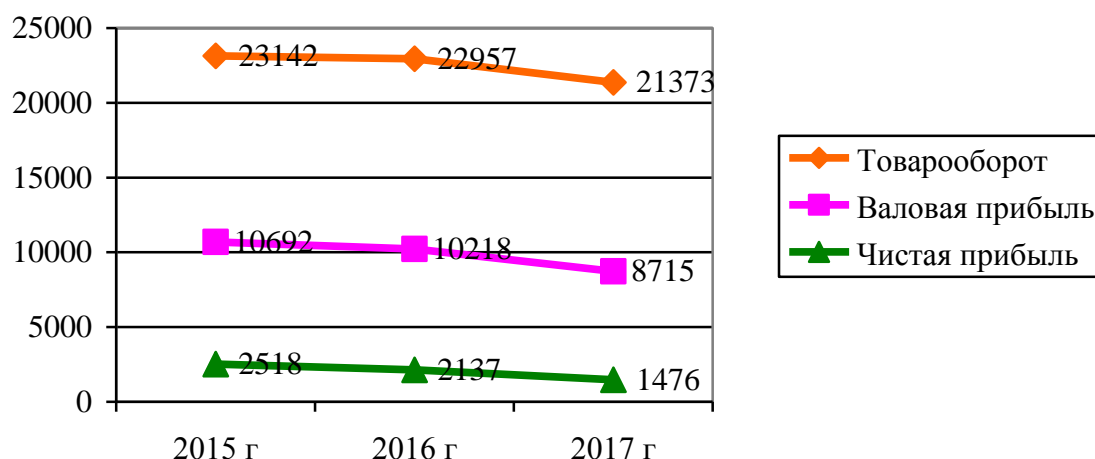


Рисунок 2.2 – Динамика прибыли ТОО «Керуен–GL», тыс. тнг.

Среднесписочная численность персонала в 2017 году по сравнению с 2015 годом увеличилась на 3 человека, что было связано с попытками расширения производства. Увеличение численности персонала привело к росту затрат на оплату труда, на 794 тыс. тнг. в абсолютном значении или на 14,4 % в относительном значении.

Размер средней заработной платы уменьшился на 0,5 %, так как рост численности персонала опережал рост затрат на ФОТ.

Кроме того, в анализируемом периоде наблюдается падение показателя производительности труда – с 1157,1 тыс. тнг. на чел. в 2015г. до 929,3 тыс. тнг. на чел. в 2017 г. или на 19,7 % за анализируемый период.

Основные фонды – это часть производственных фондов, которая вещественно воплощена в средствах труда, сохраняет в течение длительного времени свою натуральную форму и переносит по частям стоимость на продукцию. Эффективность использования основных средств предприятия в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Основные показатели эффективности использования основных средств ТОО «Керуен–GL»

Показатели	Год	Отклонение
------------	-----	------------

	2015	2016	2017	+/-	%
Товарооборот, тыс. тнг.	23 142,0	22 957,0	21 373,0	-1 769,0	-7,6
Прибыль от продаж, тыс. тнг.	10 692,0	10 218,0	8 715,0	-1 977,0	-18,5
Численность работающих, чел.	20	22	23	3	+15,0
Стоимость основных средств, тыс. тнг.	12 256,0	14 466,0	11 704,0	-552,0	-4,5
Фондоотдача, тнг.	1,9	1,6	1,8	-0,1	-3,3
Фондоёмкость, тнг.	0,5	0,6	0,5	0,0	100,0
Фондовооруженность, тыс. тнг./чел.	612,8	675,5	508,9	-103,9	83,0
Фондорентабельность	0,9	0,7	0,7	-0,2	80,5

В 2015 году на тенге выручки от продажи товаров приходилось 0,5 тнг. стоимости основных средств, в 2016 году – 0,6 тнг., в 2017 году – 0,5 тнг. Однако за анализируемый период идет снижение фондоотдачи с 1,8 тнг. в 2015 г. до 1,8 тнг. в 2017 г., что говорит о снижении эффективности использования основных средств.

Фондовооруженность в 2017 году по сравнению с 2015 годом снизилась на 103,9 тыс. тнг./чел или на 17,0%. Рентабельность основного капитала рассчитываем делением прибыли от продаж на среднегодовую стоимость основных средств. Данный показатель снижается с 0,9% в 2015 году до 0,7% в 2017 году.

Таким образом, можно сделать вывод о неэффективном использовании основных средств в анализируемом периоде в торговом предприятии ТОО «Керуен–GL».

Наряду с основными фондами для работы предприятие использует оборотные средства. Для характеристики использования оборотных средств составим таблицу 2.5.

Таблица 2.5 – Показатели эффективности использования оборотных средств ТОО «Керуен–GL»

Показатели	Год			Отклонение 2017/2016 гг.	
	2015	2016	2017	+/-	%
Товарооборот, тыс. тнг.	23 142,0	22 957,0	21 373,0	-1 769,0	-7,6
Прибыль от продаж, тыс. тнг.	10 692,0	10 218,0	8 715,0	-1 977,0	-18,5
Стоимость оборотных средств, тыс. тнг.	12 450,0	12 739,0	12 658,0	208,0	101,7
Оборачиваемость оборотных средств:					
в числе оборотов	3,8	3,6	3,4	-0,4	89,5
в днях оборота	94,8	100,0	105,9	11,1	111,8
Рентабельность оборотного капитала	1,8	1,6	1,2	-0,6	66,7

Стоимость оборотного капитала определяем на основании данных бухгалтерского баланса. Среднегодовая стоимость оборотного капитала увеличивается на протяжении анализируемого периода с 12450,0 тыс. тнг. до 12658,0 тыс. тнг. (на 1,7%) в 2017 году по сравнению с 2015 годом.

В 2015 году один оборот совершался за 94,8 дней (коэффициент оборачиваемости – 3,8), в 2017 году оборачиваемость оборотного капитала сократилась до 3,4 оборотов в год (продолжительность оборота – 105,9 дней).

Низкая оборачиваемость оборотного капитала вызвана тем, что более 40% ассортимента ТОО «Керуен–GL» занимают товары с длительным сроком хранения – алкогольная продукция, бытовая химия, канцтовары, бакалея, чай, кофе и т.д.

Тенденцию к снижению обнаруживает показатель рентабельности оборотного капитала. В 2015 году на каждый тнг оборотного капитала было получено 1,8 тнг. прибыли, в 2017 году по сравнению с 2015 годом рентабельность снизилась на 0,6 пункта и составила 1,2 тнг.

Таким образом, деятельность ТОО «Керуен–GL» за период 2015 – 2017 гг. характеризуется снижением товарооборота и выручки от продаж, ростом себестоимости продукции, и как следствие, падением выручки и эффективности использования основных и оборотных средств.

Исследуемое предприятие имеет негативную (особенно для торговых

предприятий) тенденцию – довольно низкую оборачиваемость оборотного капитала, опережение роста заработной платы персонала над ростом производительности труда.

2.3 Анализ ассортиментной политики и товарооборота ТОО «Керуен–GL»

В данном параграфе для продолжения анализа развития коммерческой деятельности ТОО «Керуен–GL» проведем анализ ассортимента торгового предприятия и показатели, характеризующие товарооборот.

Начнем с характеристики показателей выполнения плана продаж. Оценка выполнения плана по выручке от реализации продукции ТОО «Керуен–GL» представлена в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Оценка выполнения плана по выручке от реализации продукции ТОО «Керуен–GL», тыс. тнг.

2016 г.		2017 г.		Отклонение, +/-		Темп изменения, %	
план	факт	план	факт	план	факт	план	факт
24 353,0	22 957,0	23 456,0	21 373,0	-897,0	-1 584,0	96,3	93,1

Выручка от реализации продукции, работ, услуг на 2017 год – 23 456 тыс. тнг. – была запланирована ниже показателей за 2016 год (24 353 тыс. тнг.), и фактически в 2017 году показатели – 21 373 тыс. тнг. – действительно оказались ниже показателей 2016 года (22 957 тыс. тнг.), а также запланированных показателей на 2017 год (23 456 тыс. тнг.)

Выручка от реализации продукции в 2017 году была запланирована на 3,7% ниже фактически полученной выручки от реализации в 2016 году. Фактически выручка от реализации в 2017 году оказалась ниже запланированной на 6,9%.

По сравнению с предыдущим годом в целом выручка от реализации

продукции снизилась на 7,6%, поскольку произошло снижение количества посетителей в условиях ухудшения экономической обстановки.

Проведем расчет коэффициентов сезонности и ритмичности. Формула коэффициента ритмичности реализации продукции имеет вид (6):

$$K_{\text{рит}} = \frac{\text{ВП}_{\text{ф}}}{\text{ВП}_{\text{п}}}, \quad (6)$$

где Крит – коэффициент ритмичности,

ВПф – товарооборот фактический (но не выше планового),

ВПп – плановый товарооборот.

Из имеющихся данных о фактическом объеме товарооборота и запланированных этапах выполнения заказов за 2017 год можно проанализировать ритмичность, которая представлена в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Оценка ритмичности реализации продукции ТОО «Керуен–GL» за 2017 год, тыс. тнг.

Период	Объем реализации, тыс. тнг.		Удельный вес продукции, %		Засчитывается в счет плана	Коэффициент ритмичности, %
	план	факт	план	факт		
1 квартал	2 111,3	1 517,5	9,0	7,1	1 517,5	49,7
2 квартал	4 518,4	3 569,5	19,3	16,7	3 569,5	79,0
3 квартал	4 616,0	4 274,6	19,6	20,0	4 274,6	92,6
4 квартал	12 210,3	11 990,4	52,1	56,1	11 990,4	98,2
Итого	23 456,0	21 373,0	100	100	21 373,0	87,6

Фактически за 2017 год объем продаж оказался ниже запланированного в каждом из кварталов. По структуре объема продаж наибольший удельный вес составляет объем продаж в четвертом квартале как фактически, так и запланировано.

План в 2017 году выполнен на 87,6% в целом, а поквартально наименьший показатель выполнения плана наблюдается в первом квартале – 49,7%. Выполнение и перевыполнение плана ни в одном из кварталов не наблюдается.

Формула коэффициента сезонности объема реализации продукции имеет следующий вид (7):

$$K_{\text{сез}} = \frac{ВП_{\text{I}}}{ВП_{\text{CP}}}, \quad (7)$$

где Kсез – коэффициент сезонности,

ВPi – фактическая сумма продаж определённого месяца,

ВПср – среднемесячное значение суммы продаж за период.

Сезонность продаж продукции за 2017 год представлена в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Сезонность продаж продукции ТОО «Керуен–GL» за 2017 год

Период	Объем продаж, тыс. тнг.	Коэффициент сезонности
1 квартал	1 517,5	0,3
2 квартал	3 569,5	0,7
3 квартал	4 274,6	0,8
4 квартал	11 990,4	2,2
Среднее за квартал	5343,3	1,0
Итого за год	21373,0	-

Для предприятия ТОО «Керуен–GL» характерна сезонность продаж продукции.

Праздничные мероприятия влияют на потребительский спрос. Время максимального спроса на услуги длится с глубокой осени до зимы.

Товарная политика определяет товарные группы обеспечивающую успешную работу фирмы на рынке и экономическую эффективность в целом [16, с.71].

На рынке определяются отношения между новыми товарами и товарами в стадии роста, зрелости и спада, оптимальное соотношение базовых моделей и их подвигов и модификаций. Ассортимент товаров – это набор товаров, формируемый по определённым признакам и удовлетворяющий разнообразные потребности.

Основные виды товаров ТОО «Керуен–GL» приведены ниже, в таблице 2.9, где представлена доля, которая приходится на каждую группу товаров, за анализируемый период 2015–2017 гг. По данным таблицы 2.9 видим, что основную долю в ассортименте занимает мяскоколбасная продукция – 46,1 % от общего объема реализации за 2017 год. Далее алкогольная продукция – 27,5 %.

Таблица 2.9 – Структура ассортимента ТОО «Керуен–GL» за 2015–2017 гг.

Наименование группы товаров	Годовой объем реализации, тыс. тнг.			Доля в общем объеме реализации, %		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Алкогольная продукция	5044,8	5408,0	5877,6	24,8	25,6	27,5
Молочная продукция	435,3	448,8	367,5	2,1	2,1	1,7
Хлебобулочная продукция	215,5	222,1	231,4	1,1	1,0	1,1
Крупы, макароны, сыпучие продукты	443,2	456,9	282,9	2,1	2,1	1,3
Консервы и консерванты	1371,5	1413,9	1172,9	6,7	6,7	5,5
Мяскоколбасная продукция	9168,1	9451,7	9845,5	45,3	44,9	46,1
Канцтовары	151,5	156,2	162,8	0,7	0,7	0,8
Шоколад/конфеты/печенья/вафли	240,1	247,5	187,9	1,1	1,1	0,9
Флодоовощная продукция	1617,3	1667,4	1736,8	7,9	7,9	8,1
Газировка/соки/нектары/напитки	427,8	441,0	459,4	2,1	2,0	2,1

Сигареты	120,5	124,2	129,4	0,5	0,5	0,6
Бытовая химия	831,6	857,3	793,1	4,1	4,0	3,7
Добавки к основному блюду (кетчупы, майонезы, специи)	67,9	44,5	22,2	0,3	0,2	0,1
Косметические товары	95,6	98,5	102,7	0,4	0,4	0,5
Итого	23 142,0	22 957,0	21 373,0	100	100	100

Затем расположена плодоовощная продукция – 8,1 %, консервы и консерванты – 5,5 %.

Представим полученные показатели графически на рисунке 2.3.

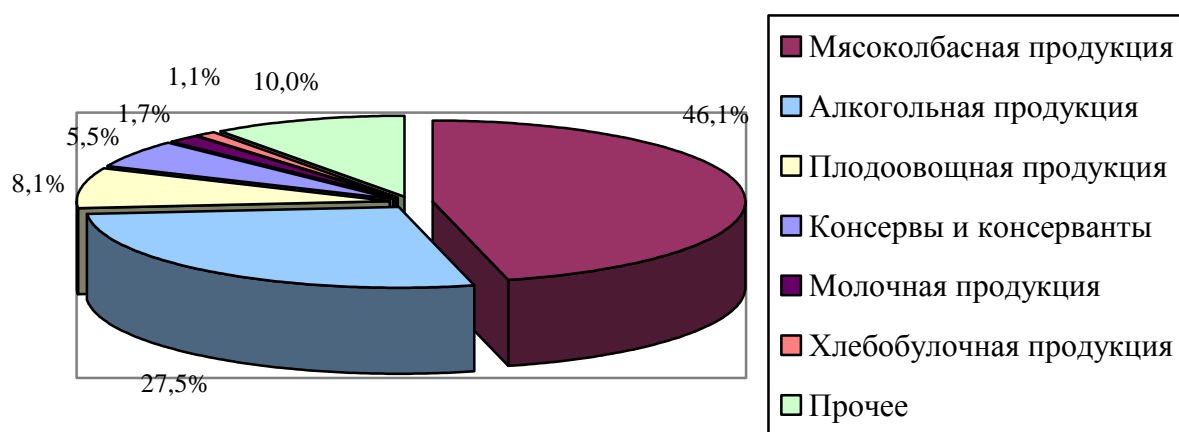


Рисунок 2.3 – Структурный состав ассортимента ТОО «Керуен–GL», 2017 г.

Проведем расчет показателей ассортимента как: коэффициент широты, коэффициент новизны, коэффициент устойчивости ассортимента товаров. Расчет данных показателей произведем по четырем товарным группам, занимающим наибольшую долю в ассортименте продукции ТОО «Керуен–GL».

Для того чтобы найти, какой товарной группе (товарной позиции) нужно уделить главное внимание при ценообразовании, можно применить метод ABC-анализа. Для этого нужно установить удельный вес каждой товарной группы в общем объеме реализации, а затем разделить полученные товарные группы по

трем категориям: А, В и С. В категорию А войдет продукция с максимальным удельным весом от общей реализации (около 70–80%), затем создается категория В (около 10–20%), оставшаяся часть помещается в категорию С [15, с.114].

Данные об объеме товарооборота за 2017 год по отдельным товарным группам ТОО «Керуен–GL» изображены выше в таблице 2.9. Результаты группировки реализуемой продукции по категориям представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Группировка реализованной продукции ТОО «Керуен–GL» по категориям А, В и С

Наименование группы товаров	Доля в общем объеме реализации, %	Доля в общем объеме с накопительным итогом, %	Категория
Колбаса/рыба/мясо	46,1	46,1	А
Алкогольная продукция	27,5	73,6	А
Фрукты/овощи	8,1	81,7	В
Консервы и консерванты	5,5	87,2	В
Бытовая химия	3,7	90,9	В
Газировка/соки/нектары/напитки	2,1	93,0	С
Молочная продукция	1,7	94,7	С
Крупы, макароны, различные сыпучие продукты	1,3	96,0	С
Хлебобулочная продукция	1,1	97,1	С
Шоколад/конфеты/печенья/вафли	0,9	98,0	С
Канцтовары	0,8	98,8	С
Сигареты	0,6	99,4	С
Косметические товары	0,5	99,9	С
Добавки к основному блюду (кетчупы, майонезы, специи)	0,1	100,0	С

Итого	100,0	-	-
-------	-------	---	---

ABC–анализ реализованной в 2017 году продукции приводит к выводу о том, что 73,6% товарооборота ТОО «Керуен–GL» приходится всего на 2 товарные группы (алкогольная продукция, мяскоколбасная продукция). Удельный вес товарной группы категории В к общему объему реализации продукции составил 17,3% и С – 9,1%. Из этого вытекает, что главное внимание при ценообразовании в ТОО «Керуен–GL» нужно обращать на продукцию категории А, на которую приходятся главные инвестиционные затраты.

Далее проведем расчет показателей ассортимента реализуемой продукции. Коэффициент широты ассортимента представим в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Расчет широты ассортимента товаров ТОО «Керуен–GL»

Товарная группа	Количество товаров действительное, ед.	Количество товаров базовое, ед.	Коэффициент широты, %
мяскоколбасная продукция	312	400	78,0
алкогольная продукция	221	250	88,4
плодоовощная продукция	37	45	82,2
консервы и консерванты	78	90	86,7

Ассортимент продукции ТОО «Керуен–GL» достаточно широк, о чем свидетельствует показатель коэффициента широты, который составил от 78,0 % (мяскоколбасная продукция) до 88,4% (алкогольная продукция). В идеале этот коэффициент должен равняться 1,0. Однако в реальных условиях он ниже и находится в пределах 0,4–0,8.

Коэффициент новизны ассортимента характеризует появление новых

разновидностей товаров за определенный период времени и характеризует степень обновления ассортимента. Представим полученные данные по рассчитанным показателям ТОО «Керуен–GL» в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Расчет показателя новизны ассортимента ТОО «Керуен–GL»

Товарная группа	Количество товаров новое, ед.	Количество товаров базовое, ед.	Коэффициент новизны, %
мясоколбасная продукция	45	400	11,3
алкогольная продукция	34	250	13,6
плодоовощная продукция	7	45	15,6
консервы и консерванты	16	90	17,8

Ассортимент продукции ТОО «Керуен–GL» в целом обновляется, но недостаточно часто, о чем свидетельствует невысокий коэффициент обновляемости, который составил от 11,3 % (мясоколбасная продукция) до 17,8% (консервы и консерванты).

Коэффициент устойчивости ассортимента характеризует постоянное наличие товара соответствующего вида (разновидности) в продаже. Представим полученные данные в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Расчет показателя устойчивости ассортимента ТОО «Керуен–GL»

Товарная группа	Количество товаров устоявшееся, ед.	Количество товаров базовое, ед.	Коэффициент устойчивости, %
мясоколбасная продукция	215	400	53,8
алкогольная продукция	168	250	67,2

плодоовощная продукция	31	45	68,9
консервы и консерванты	58	90	64,4

Установлено, что оптимальный коэффициент устойчивости ассортимента для универмагов – 0,80; для специализированных магазинов – 0,75. Ассортимент продукции ТОО «Керуен–GL» недостаточно устойчив, потому что коэффициент устойчивости составил от 53,8% (мясоколбасная продукция) до 68,9% (алкогольная продукция). Если привычные покупателю товары периодически исчезают с полок, это означает неустойчивость ассортимента. Таким образом, ABC–анализ продукции приводит к выводу о том, что 71,8% товарооборота ТОО «Керуен–GL» приходится всего на 2 товарные группы.

2.4 Оценка конкурентоспособности и уровня управления коммерческой деятельностью ТОО «Керуен–GL»

Для оценки конкурентоспособности и уровня управления коммерческой деятельностью ТОО «Керуен–GL» совершим анализ рыночных аспектов деятельности предприятия, который начнем с анализа конкурентов.

Конкуренты

На предприятии ТОО «Керуен–GL» проводится анализ конкурентов на основе экспертных оценок, в рамках которого проводится анализ и оценка положения предприятия. В качестве экспертов выступают директор, товаровед и администратор магазина. В качестве главных конкурентов рассмотрены предприятия ИП Карагулина А.Д., ТОО «Меркурий», ИП Туйшаева Г.Ж. Выбор сформирован на выделении наиболее сходных по размеру в изучаемом сегменте рынка организаций. Так, основным видом деятельности всех представленных предприятий является розничная торговля в неспециализированных магазинах незамороженными продуктами, в том числе напитками, и табачными изделиями.

Ассортимент указанных предприятий торговли однотипен и включает алкогольную продукцию и напитки, мяскоколбасную, молочную и хлебобулочную продукцию, крупы, макароны, сыпучие продукты, консервы и консерванты, кондитерские изделия, плодо-овощную продукцию, бакалейные товары и сигареты, бытовую химию и косметические товары.

Торговая площадь анализируемых предприятий составляет: ИП Карагулина А.Д. – 290 кв.м., ТОО «Меркурий» - 540 кв.м., ИП Туйшаева Г.Ж. – 320 кв.м.

Проведем оценку конкурентоспособности ТОО «Керуен–GL» на базе 4Р, которую мы дополним собственными факторами конкурентоспособности, которые возьмем для анализа.

Указанная методика 4Р базируется на сравнительном анализе организации с конкурирующими предприятиями по четырем факторам: цена, продукт, каналы сбыта, продвижение на рынке. Всем факторам конкурентоспособности присваивается балльная оценка, в диапазоне от 1 до 5 баллов. Мы будем использовать 7 факторов: ассортимент товаров, качество товаров, качество предпродажной подготовки продукции, возврат некачественной продукции, цена, система скидок, реклама, поскольку выступающие в качестве экспертов сотрудники предприятия ТОО «Керуен–GL» полагают данные факторы наиболее важными в условиях конкурентной среды г. Рудный.

Оценка сравнительных преимуществ предприятий по пятибалльной оценке представлена в таблице 2.14.

Таблица 2.14 – Оценка факторов конкурентоспособности ТОО «Керуен–GL»

Факторы конкурентоспособности	ТОО «Керуен–GL»	ТОО «Меркурий»	ИП Карагулина А.Д.	ИП Туйшаева Г.Ж.
1. Ассортимент	5	4	5	3
2. Качество	5	4	5	4
3. Качество предпродажной подготовки продукции	5	4	5	3
4. Возврат некачественной продукции	5	5	5	5

5. Цена	2	2	4	3
6. Система скидок	4	3	5	2
7. Реклама	3	4	2	2
Итого баллов	29	26	31	22

Анализ данных таблицы 2.14 показывает, что лидером рынка выступает ИП Карагулина А.Д. ТОО «Керуен–GL» отстает от непосредственного лидера на 2 балла. Главными критериями, по которым ТОО «Керуен–GL» уступает лидеру, являются цена и система скидок. ТОО «Меркурий» уступает ТОО «Керуен–GL» 3 балла, ИП Туйшаева Г.Ж. – 7 баллов.

Анализ показателей ассортимента товаров показал, что относительно широкий ассортимент продукции представлен в ИП Карагулина А.Д. и ТОО «Керуен–GL» (более 2000 наименований) – данному фактору конкурентоспособности на этих предприятиях присвоено 5 баллов.

Хуже выбор в ТОО «Меркурий» (1500 наименований) – соответственно присвоено 4 балла. В ИП Туйшаева Г.Ж. широта ассортимента низкая и оценена тремя баллами.

Анализ качества предлагаемого ассортимента, анализ качества предпродажной подготовки продукции показали, что на всех рассматриваемых предприятиях оцениваемая продукция соответствует базовым требованиям.

По такому фактору конкурентоспособности как цена ТОО «Керуен–GL» уступает ИП Карагулина А.Д. 2 балла. Одной из причин более высоких цен ТОО «Керуен–GL», по сравнению с основным конкурентом, можно считать слабо налаженную работу с крупным оптом, так как у предприятия нет большого склада.

Анализируя систему скидок, предоставляемых предприятиями, следует отметить, что наиболее привлекательной обладает ИП Карагулина А.Д., за ним следует ТОО «Керуен–GL», далее ООО «Меркурий». Наименее привлекательна

система скидок у ИП Туйшаева Г.Ж.

Затраты на рекламу ТОО «Керуен–GL» присвоено 3 балла. ТОО «Меркурий» присвоено 4 балла, так как данная фирма использует более широкий спектр рекламных средств. ИП Карагулина А.Д. и ИП Туйшаева Г.Ж. присвоено по 2 балла в связи с низкой рекламной активностью.

Представим положение рассматриваемых организаций с помощью многоугольника конкурентоспособности на рис. 2.4. Каждая ось отражает значения восьми исследуемых факторов по четырем рассмотренным предприятиям. По некоторым параметрам количество баллов совпадает, различия существуют в основном по цене, системе скидок и рекламе.

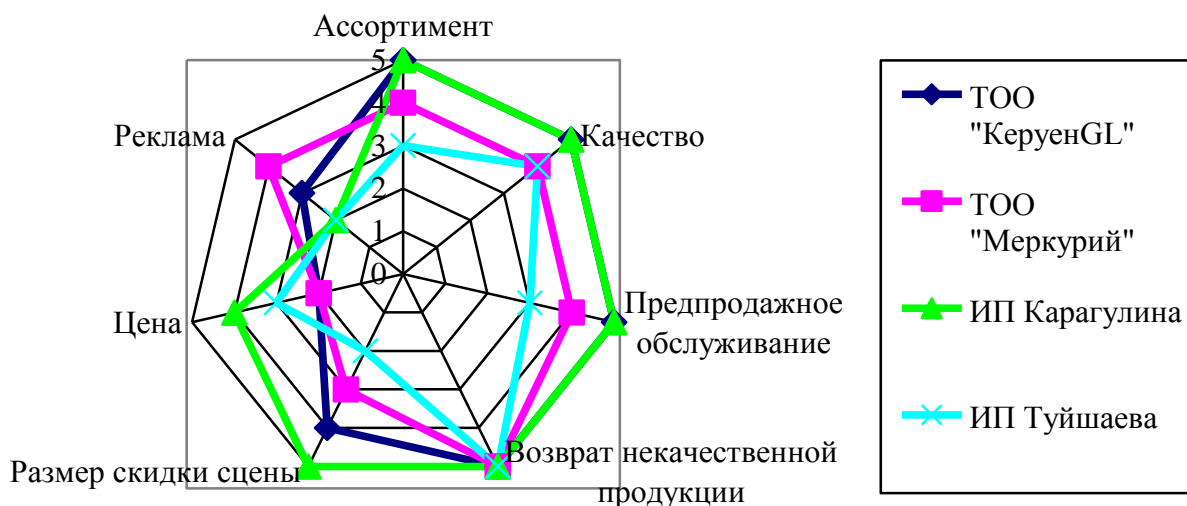


Рисунок 2.4 – Многоугольник конкурентоспособности ТОО «Керуен–GL»

Результаты исследования позволяют сделать вывод о том, что ТОО «Керуен–GL» конкурентоспособное предприятие. Однако, следует обратить внимание на продвижение исследуемого предприятия на рынке, что в свою очередь выступает следствием уровня цен и рекламы.

Поставщики

Поставщики товара представлены в таблице 2.15. Кроме этого произведем оценку поставщиков предприятия по методу ABCD– анализа. Показателем для отнесения к группам А, В и С является доля поступления товаров от отдельных поставщиков в общем объеме поступления по организации в целом.

Для более точного анализа вводится еще группа D, включающая так называемых «мертвых» поставщиков, сотрудничество с которыми имело однократный характер и которые продолжительное время никак себя не проявляли.

Таблица 2.15 – Поставщики ТОО «Керуен–GL»

Поставщик	Группа товара	Договора
ПК «Фарватер»	Алкогольная продукция и безалкогольные напитки	Договор купли-продажи № 745 от 10.01.2017г.
ТОО «Лидер»	Молочная продукция	Договор купли-продажи № 1052 от 15.01.2017г.
ИП Серебрян В.А.	Хлебобулочная продукция	Договор купли-продажи № 196 от 11.01.2017г.
ТОО «Бану»	Крупы, макароны, консервы, кондитерские изделия, сигареты	Договор купли-продажи № 1547 от 10.01.2017г.
ТОО «Мади Сервис»	мясоколбасные изделия	Договор купли-продажи № 849 от 12.01.2017г.
ТОО «Агробизнес»	фрукты и овощи	Договор купли-продажи № 682 от 10.01.2017г.
ТОО «Канцбюро»	канцтовары	Договор купли-продажи № 418 от 15.01.2017г.
ТОО «Кризал»	бытовая химия, парфюмерно-косметические товары	Договор купли-продажи № 1256 от 12.01.2017г.

Классификация поставщиков на группы позволяет четко определить место отдельных из них в системе поставок, обеспечить более эффективное сотрудничество с ними, не создавая при этом угрозу для деятельности самой организации.

Представим полученные показатели в табл.2.16.

Таблица 2.16 – ABCD–анализ поставщиков предприятия ТОО «Керуен–GL»

Поставщик	Поступление товаров, сумма	Удельный вес в товарообороте, %	Удельный вес нарастающим итогом, %	Группа
ТОО «Мади Сервис»	9845,5	46,1	46,1	А
ПК «Фарватер»	6591,0	29,6	75,7	А
ТОО «Бану»	1787,5	9,6	85,3	В
ТОО «Агробизнес»	1736,8	8,1	93,4	В
ТОО «Кризал»	1124,5	5,3	98,7	В
ТОО «Канцбюро»	162,8	0,7	99,4	С
ИП Серебрян В.А.	102,7	0,5	99,9	С
ТОО «Лидер»	22,2	0,1	100,0	Д
Всего	21373,0	100,0	-	-

Всего 2 поставщика ТОО «Мади Сервис» и ПК «Фарватер», которые занимают 25% от общего количества поставщиков, предоставляют 76,9% всей продукции. Это значит, что в торговой организации есть ключевые поставщики, а взаимоотношения торговой организации с поставщиками определены выгодностью контактов.

Поставщикам группы А следует уделять наибольшее внимание, чтобы не снизить эффективность взаимоотношений.

Наряду с группой А следует уделять внимание и поставщикам группы В, т.к. они являются перспективными кандидатами для перехода в группу А. Как видим, в группу В вошли 3 поставщика (21,8% всех поставок), а в группу С - 2 поставщика (1,5%). Поставщики группы Д занимают всего около 0,1 % в объеме поставок организации.

Такая ситуация не может характеризоваться как эффективная во взаимоотношениях с поставщиками, однако поставляемые ими товары являются

незаменимыми, обязательными для наличия в ассортименте, хотя и занимают небольшую долю в объемах поставок.

Для раскрытия уровня коммерческой деятельности предприятия проведем анализ уровня рентабельности ТОО «Керуен–GL». Представим основные показатели рентабельности за анализируемый период в таблице 2.17.

Таблица 2.17 – Основные показатели рентабельности ТОО «Керуен–GL»

Наименование	2015 год	2016 год	2017 год	Темп роста 2017/2015 гг.	
				+/-	в %
Выручка от продажи товаров и услуг, тыс. тнг.	23 142,0	22 957,0	21 373,0	-1 769,0	-76
Издержки производства, тыс. тнг..	12 450,0	12 739,0	12 658,0	208,0	+1,7
Прибыль от продаж, тыс. тнг.	10 692,0	10 218,0	8 715,0	-1 977,0	-18,5
Чистая прибыль, тыс. тнг.	2 518,0	2 137,0	1 476,0	-1 042,0	-41,4
Рентабельность продаж, %	46,2	44,5	40,8	-5,4	-11,7
Рентабельность чистой прибыли, %	10,9	9,3	6,9	-4,0	-36,7

Согласно данным таблицы 2.17, показатель рентабельности продаж ТОО «Керуен–GL» имеет тенденцию к снижению – с 46,2 % в 2015 году до 40,8 % в 2017 году, или на 5,4 п.п. Показатель рентабельности прибыли ТОО «Керуен–GL» также имеет тенденцию к снижению – с 10,9 % в 2015 году до 6,9 % в 2017 году, или на 4,0 п.п. Снижение показателей рентабельности вызвано ростом издержек на предприятии – с 12450,0 тыс. тнг. в 2015 г. до 12658,0 тыс. тнг. в 2017 г. или на 1,7 %. Увеличение издержек вызвано ростом цен на закупаемую продукцию в результате прошедшей девальвации тенге в РК в 2016 году.

Анализ рыночных аспектов деятельности предприятия проведем через матрицу SWOT–анализа, который представим в таблице 2.18.

Сильные стороны розничного торгового предприятия ТОО «Керуен–GL»:

1. Широкий ассортимент продукции.
2. Хорошая репутация у покупателей.

3. Известный лидер рынка.
4. Эффективность организационно-управленческой структуры

Слабые стороны розничного торгового предприятия ТОО «Керуен–GL»:

1. Недостаток управленческого опыта.
2. Высокие цены на продукцию поставщиков.
3. Удаленность поставщиков
4. Устаревшее оборудование.

Таблица 2.18 – Матрица SWOT–анализа ТОО «Керуен–GL»

Внутренняя среда	Сильные стороны	Слабые стороны
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Широкий ассортимент продукции 2. Хорошая репутация у покупателей 3. Известный лидер рынка. 4. Эффективность организационно-управленческой структуры 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокие цены на продукцию поставщиков 2. Недостаток управленческого опыта 3. Удаленность поставщиков 4. Устаревшее оборудование
Внешняя среда	Возможности	Угрозы
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Выход на новые рынки или сегменты рынка 2. Увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах 3. Добавление сопутствующих продуктов. 4. Ускорение роста рынка. 5. Благоприятная политика правительства. 6. Выбор лучших поставщиков. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Возможность появления новых конкурентов 2. Изменение потребностей и вкуса покупателей 3. Замедление роста рынка. 4. Неблагоприятные демографические изменения

Угрозы внешней среды розничного торгового предприятия:

1. Возможность появления новых конкурентов.
2. Изменение потребностей и вкуса покупателей.
3. Замедление роста рынка.
4. Неблагоприятные демографические изменения.

Возможности внешней среды розничного предприятия:

1. Выход на новые рынки или сегменты рынка.
2. Увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах.
3. Добавление сопутствующих продуктов.
4. Ускорение роста рынка.
5. Благоприятная политика правительства.
6. Выбор лучших поставщиков.

Существенным недостатком торгового предприятия является устаревшее торговое оборудование и высокие цены на продукцию, что снижает привлекательность предприятия в глазах потребителей.

Удаленность поставщиков тоже негативно влияет на коммерческую деятельность предприятия. Так, ТОО «Агробизнес» находится в п. Перцевка и удалено от ТОО «Керуен–GL», находящегося в г. Рудный, на 34,3 км. Это приводит к задержкам в поставке плодоовощной продукции, которая является скоропортящейся категорией товаров.

Устаревшее торговое оборудование представлено холодильными стеллажами. Данное оборудование находится в складском помещении, для хранения определенного запаса продовольственного товара, которое требует особых условий для хранения. Оборудование недоступно для глаз потребителей предприятия.

Неоспоримым плюсом торгового оборудования, бывшего в употреблении, безусловно является его значительная дешевизна по сравнению с новым. Поэтому устаревшие холодильные стеллажи, остающиеся в хорошем техническом состоянии, могут прослужить еще долго.

Вывод по разделу два.

Таким образом, деятельность ТОО «Керуен–GL» за период 2015 – 2017 гг. в условиях конкуренции характеризуется снижением товарооборота и выручки от продаж, ростом себестоимости продукции, и как следствие, падением выручки и эффективности использования основных и оборотных средств.

Исследуемое предприятие имеет негативную (особенно для торговых предприятий) тенденцию – довольно низкую оборачиваемость оборотного капитала, что вызвано затовариванием складского помещения, которое вызвано тем, что предприятие закупает довольно большие партии продукции с большим сроком хранения в целях получения наибольшей скидки от поставщиков за размер закупаемой партии.

Поэтому на предприятии наблюдается отрицательная тенденция изменения основных показателей, характеризующих экономическую деятельность, что говорит о снижении эффективности коммерческой деятельности предприятия в условиях конкуренции. Кроме того, на предприятии наблюдается высокий уровень текучести кадров.

Результаты исследования конкурентов позволяют сделать вывод о том, что ТОО «Керуен–GL» конкурентоспособное предприятие. Предприятие лидирует по таким факторам конкурентоспособности, как ассортимент товаров, качество товаров, качество предпродажной подготовки продукции, возврат некачественной продукции.

Однако, следует обратить внимание на продвижение исследуемого предприятия на рынке, что в свою очередь выступает следствием уровня цен и рекламы.

Руководство предприятия должно уделить внимание увеличению величины указанных критериев, для того чтобы занять более устойчивую позицию на рынке.

3 МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ТОО «КЕРУЕН–GL»

3.1 Предложения по улучшению управления коммерческой деятельностью торгового предприятия в условиях конкуренции

В результате проведенного во второй главе анализа коммерческой деятельности торгового предприятия ТОО «Керуен–GL», были получены выводы, что на предприятии наблюдается отрицательная тенденция изменения показателей, характеризующих экономическую деятельность, что говорит о снижении эффективности управления коммерческой деятельностью на предприятии в условиях конкуренции.

ТОО «Керуен–GL» имеет негативную тенденцию – низкую оборачиваемость оборотного капитала, что вызвано затовариванием складского помещения, которое вызвано тем, что предприятие закупает довольно большие партии продукции с большим сроком хранения в целях получения наибольшей скидки от поставщиков за размер закупаемой партии.

Так, к примеру, согласно данным таблицы 2.9, закуп алкогольной продукции (занимает 27,5 % в общем объеме реализованного в 2017 г. товарооборота) большими партиями привел к тому, что в 2017 г. при общем размере товарооборота данной категории товаров 5877,6 тыс.тг, размер запасов составлял 1945,2 тыс.тг. В результате расчета показателя «Стоимость складских запасов к объему продаж» (этот показатель высчитывается как стоимость товаров на складе/объем продаж в месяц) мы получили соотношение 3,3 к 1, это значит, что склад затоварен. Проблема возникает в результате того, что алкогольная продукция – товар длительного хранения.

Надлежит отметить, что одним из основополагающих факторов эффективности управления коммерческой деятельностью любого предприятия выступает решение проблемы эффективности управления персоналом. Поскольку мы выявили на предприятии низкий уровень постоянства кадров, то полагаем данную проблему достаточно значимой с позиции повышения эффективности

управления коммерческой деятельностью.

Кроме того, удаленность поставщиков тоже негативно влияет на коммерческую деятельность предприятия. Как мы выяснили во второй главе, ТОО «Агробизнес» находится в п. Перцевка и удалено от ТОО «Керуен–GL», находящегося в г. Рудный, на 34,3 км. Это приводит к задержкам в поставке плодоовощной продукции, которая является скоропортящейся категорией товаров.

На основании результатов, приобретенных при рассмотрении коммерческой деятельности предприятия ТОО «Керуен–GL» можно предложить ряд мероприятий для роста эффективности управления коммерческой деятельностью компании в условиях конкуренции. Предоставим рекомендации по совершенствованию эффективности управления коммерческой деятельностью в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Рекомендации по совершенствованию управления коммерческой деятельностью предприятия ТОО «Керуен–GL»

Анализ	Проблема	Реализация
Анализ эффективности управления коммерческой деятельностью	падение выручки и прибыли, снижение рентабельности	разработка стратегии коммерческой деятельности
Анализ эффективности использования оборотных средств	затоваривание складского помещения	совершенствование системы управления запасами
	низкая оборачиваемость оборотного капитала	внедрение специализированного программного обеспечения
Анализ конкурентов	высокий уровень цен	снижение цен на продукцию
Анализ обучения продавцов современным технологиям продаж	слабое знание персоналом современных технологий продаж	разработка системы обучения продавцов современным технологиям продаж

По результатам проведенного анализа необходимость формирования стратегии управления коммерческой деятельностью в условиях конкуренции для ТОО «Керуен–GL» является актуальной. Для предприятия характерна недостаточная компетентность руководства в сфере планирования управления коммерческой деятельностью.

Разработка стратегии управления коммерческой деятельностью выступает исходным пунктом плановой работы и имеет первостепенное значение для определения содержания программ и планов деятельности торгового предприятия в конкурентной обстановке. Этот вид планирования получил широкое распространение в странах с развитой рыночной экономикой.

Основными задачами разработки стратегии управления коммерческой деятельностью торгового предприятия выступают определение цели функционирования предприятия в конкурентной среде; анализ альтернативных стратегий ее достижения и выбор предпочтительной с точки зрения эффективности использования имеющихся ресурсов и времени реализации.

Стратегия управления коммерческой деятельностью в условиях конкуренции предоставит возможность:

- 1) максимально применить существующие сильные стороны и создать новые конкурентные преимущества;
- 2) предельно устранить слабые стороны с тем, чтобы применять существующие возможности;
- 3) максимально приложить перспективы, отвечающие возможностям компании;
- 4) защитить от внешних конкурентных угроз;
- 5) привлечь новых покупателей.

При формировании стратегии управления коммерческой деятельностью

нужно установить целевую направленность компании. Определение целевой направленности для торгового предприятия ТОО «Керуен–GL» представлено далее в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Определение целевой направленности ТОО «Керуен–GL»

Ключевые направления	Цели
Стратегическая цель	Расширение рынка сбыта, путем продажи широкого ассортимента качественных товаров при снижении их себестоимости
Тактические цели и их достижение	Повышение эффективности материально-технического снабжения предприятия и сбыта продукции, путем совершенствования системы управления запасами
Положение на рынке	Осуществляет деятельность в условиях конкуренции
Инновации	Внедрение специализированного программного обеспечения
Сфера ресурсов	Сотрудничество с постоянными поставщиками: заключение договоров на поставку товара с удовлетворяющими обе стороны условиями
Прибыльность	Повышение уровня продаж с приростом прибыли не менее 12%
Управление	Направленность руководителя на построение профессиональной команды
Кадры	Сохранить персонал организации и повысить его ответственность
Социальная ответственность	Сотрудники работают согласно требованиям Трудового Кодекса РК

Для развития ТОО «Керуен–GL» была предпочтена стратегия минимизации издержек, путем улучшения системы управления запасами и внедрения специализированного программного обеспечения, приобретения складского помещения. Подобные новшества повышают результативности управления коммерческой деятельностью в конкурентной среде.

Второе предложенное мероприятие – совершенствование системы управления запасами. Для ТОО «Керуен–GL» актуальность управления запасами вызвана

итогами проведенного исследования.

С целью усовершенствования управления запасами и повышения их оборачиваемости руководству «Керуен–GL» нужно вести планирование и контроль величины товарных запасов. Для этого необходимо установить оптимальный уровень запасов, что предусматривает осуществление двух условий:

1) запасы должны быть достаточными для поддержания товарооборота на запланированном уровне;

2) необходимо избегать излишних запасов, порождающих излишнюю иммобилизацию средств и снижающих коэффициент оборачиваемости.

Оптимальный уровень запасов находится между этими крайними точками. Расчет оптимальной величины запасов может происходить при помощи построения модели экономически обоснованного размера заказа.

Так как ассортимент реализуемой ТОО «Керуен–GL» продукции содержит в себя более 2000 позиций, становится очевидно, что планирование запасов по каждой из товарных позиций невозможно. Для того чтобы найти, какой товарной группе (товарной позиции) нужно уделить главное внимание при планировании и контроле запасов, был применен метод ABC–анализа. Для этого мы установили удельный вес каждой товарной группы в общем объеме реализации, а затем разделили полученные товарные группы по трем категориям: А, В и С. Данные об объеме товарооборота по отдельным товарным группам ТОО «Керуен–GL» были представлены во второй главе в таблице 2.10.

ABC–анализ реализованной в 2017 году продукции приводит к выводу о том, что 71,8% товарооборота розничного торгового предприятия ТОО «Керуен–GL» приходится всего на 2 товарные группы (алкогольная продукция, мяскоколбасная продукция). Из этого вытекает, что главное внимание при управлении запасами в ТОО «Керуен–GL» нужно обращать на продукцию категории А, на которую приходятся главные инвестиционные затраты. В отношении категории В также

могут употребляться количественные методы, тем не менее не столь детальные, как методы, используемые для категории А.

Следующая проблема – слабое знание персоналом ТОО «Керуен–GL» современных технологий продаж. Сегодня в компании применяется поточный метод при приеме сотрудников на работу. Массовый набор сотрудников с последующим массовым же отсеком или самоотсевом, в результате которого наиболее успешные кандидаты остаются в фирме, а процесс массового набора повторяется. В этом случае все обучение в компании сводится к поверхностному знакомству с продаваемым продуктом. Ставка делается на массовый охват и природные способности кандидата.

Полагаем, что необходимо применять индивидуализированный отбор наиболее перспективных кандидатов и проводить для них обучение (на рабочем месте и с отрывом от работы). Такая стратегия называется «выращиванием персонала». Компания в этом случае будет развивать собственный персонал, это дает такие преимущества, как преданность и лояльность сотрудников.

Обучение персонала во избежание лишних затрат, предлагаем возложить на администратора. Кроме того, путем применения специальных методов и методик отбора будем выбирать наиболее перспективных кандидатов. В качестве предмета обучения можно выделить:

- знание ассортимента;
- умение работать с товаром - демонстрация, характеристика преимуществ;
- установление контакта с клиентом;
- убеждение (аргументация);
- ускорение принятия решения о покупке;
- работа с возражениями клиента;
- поведение в сложных ситуациях;
- завершение сделки (при совершении покупки и при отказе от покупки).

Как было указано выше, удаленность поставщиков тоже негативно влияет на коммерческую деятельность предприятия. Необходима замена удаленного поставщика на более лучшего. Например, ТОО «Меркурий 2030» - предприятие, осуществляющее оптовые поставки широкого ассортимента товаров, в том числе

плодоовощной продукции. Цены в данном предприятии на плодоовощную продукцию незначительно выше, чем в ТОО «Агробизнес».

Сумма закупа плодоовощной продукции в ТОО «Керуен–GL» в 2017 г. составила 1736,8 тыс. тнг. ТОО «Меркурий 2030» с учетом размера закупаемой продукции готов предоставить ТОО «Керуен–GL» скидку в размере 10%. Таким образом, предприятие сохраняет закупочные цены на плодоовощную продукцию и ликвидирует задержки в поставке плодоовощной продукции, которая является скоропортящейся категорией товаров.

Таким образом, на основании результатов, приобретенных при рассмотрении коммерческой деятельности предприятия ТОО «Керуен–GL» был предложен ряд мероприятий для роста эффективности управления коммерческой деятельностью компании в условиях конкуренции: разработка стратегии коммерческой деятельности, совершенствование системы управления запасами, внедрение специализированного программного обеспечения, снижение цен на продукцию, разработка системы обучения продавцов современным технологиям продаж.

3.2 Расчет экономической эффективности мероприятий

На практике принято считать нормальным положение, когда на 10–15% хранимых запасов относится 70–80% общих затрат на закупки. Если взглянуть ситуацию с другой стороны, то на 70–80% хранимых ценностей относится примерно 10% общих расходов. Вследствие этого управление затратами на закупки делается более простым, если главное внимание уделять сравнительно небольшой доле товарного запаса.

Алкогольная продукция в ТОО «Керуен–GL» представлена в самом широком ассортименте и разделена на четыре основные группы, в каждой из которых от 4 до 112 наименований:

А) водка, Б) коньяк, В) виски, Г) вино.

Применим методику управления товарными запасами ТОО «Керуен–GL» для одной товарной позиции, относящейся к группе «Алкогольная продукция» из категории А – водка «Кристалл» 0,5 л (Петропавловский ликеро-водочный завод).

Нахождение оптимального размера заказа основано на применении таблицы расчета планируемой стоимости партии при ее альтернативных размерах. Для составления таблицы применим следующую информацию, приобретенную из данных управленческого учета:

- объем реализации водки «Кристалл» 0,5 л – 900 коробок;
- стоимость 1 коробки – 1340 тнг.;
- стоимость хранения одной коробки в год – 15% от стоимости, т.е. 201 тнг. (1340 x 0,15);
- расходы по оформлению (доставке) одного заказ – 2750 тнг.

Таблица совокупной стоимости заказов различной величины исследуемого товара будет выглядеть следующим образом, представленным в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Расчет оптимальной величины закупаемой партии

Показатели	Альтернативы размера заказа, кол-во коробок				
	100	150	300	600	900
Размер запаса	100	150	300	600	900
Средний размер запаса	50	75	150	300	450
Количество заказов, обеспечивающее необходимую потребность в товаре	9	6	3	2	1
Годовая стоимость хранения запаса	10050	15075	30150	60300	90450

Годовая стоимость оформления запаса	24750	16500	8250	5500	2750
Совокупные расходы по оформлению и хранению заказа	34800	31575	38400	65800	93200

В соответствии с совершенными расчетами, оптимальным выступает заказ размером 150 коробок, потому что в сравнении с прочими альтернативами оформление заказа в предоставленном объеме и его последующее хранение потребует от ТОО «Керуен–GL» наименьших расходов (31 575 тнг.).

В настоящее время водка «Кристалл» 0,5 л (Петропавловский ликеро-водочный завод) закупается партиями 600 коробок. Как показали расчеты, совокупные расходы по оформлению и хранению заказа составляют 65800 тнг. Следовательно, при изменении размера закупаемой партии и закупке партиями по 150 коробок предприятие добьется экономии расходов в размере

$$\text{Э} = 65\,800 - 31\,575 = 34\,225 \text{ тнг.}$$

Учитывая, что проанализированная методика управления запасами может быть употреблена по отношению к целому ряду товарных позиций, относящихся к категории А, экономический эффект от данного мероприятия для ТОО «Керуен–GL» может быть очень высоким.

Следующим мероприятием повышения эффективности управления коммерческой деятельностью и конкурентоспособности ТОО «Керуен–GL» выступает внедрение специализированного программного обеспечения. Существуют несколько вариантов: создать собственное программное обеспечение; купить лицензионное программное обеспечение; воспользоваться нелицензионным программным обеспечением.

Для выбора наилучшего решения нужно выделить преимущества и недостатки каждого (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Достоинства и недостатки различных решений по внедрения специализированного программного обеспечения

Принятое решение	Достоинства решения	Недостатки решения
Не автоматизировать	Не нужно вкладывать деньги и силы в автоматизацию	Потеря конкурентоспособности, низкая эффективность труда, сложности в учете и документообороте
Создать собственное ПО	Продукт создается под собственное производство, неограниченное количество лицензий	Высокая себестоимость ПО, оплата по времени, а не по результату, велик риск, что к моменту окончания разработки требования к ПО существенно изменятся. Длительный период окупаемости
Купить лицензионное ПО	Стоимость разработки делится между большим количеством клиентов, качественный сервис, возможность обучения персонала, техническая поддержка разработчика. Оперативные сроки внедрения. Быстрая окупаемость. Своевременное и бесплатное обновление ПО с устранением ошибок	Относительно высокие денежные и временные затраты для внедрения приобретенного ПО на предприятии. Существует риск ошибиться при выборе поставщика ПО, который не сможет предоставить качественный сервис и обеспечить дальнейшее развитие продукта

Окончание таблицы 3.4

Принятое решение	Достоинства решения	Недостатки решения
Воспользоваться нелицензионным ПО	дешево	Отсутствие сервиса и технической документации от разработчика, длительный срок внедрения. Большая вероятность серьезных потерь вследствие искажения функциональности при взломе. Обновление продукта с исправлением ошибок происходит только когда удастся достать очередную «взломанную» версию. Присутствует риск судебных издержек вследствие подачи в суд разработчиком ПО на пользование нелицензионного ПО

Как видно из таблицы 3.4, оптимальным выступает решение о приобретении

лицензионной системы, потому что несмотря на ее сравнительно высокую стоимость, предприятие получает больше выгод, чем при использовании какой-либо иной системы.

Цель внедрения специализированного программного обеспечения на предприятии ТОО «Керуен–GL» – оптимизация процесса оперативного учета, повышение точности и своевременности получения сведений о состоянии основных показателей по управлению коммерческой деятельностью.

В рамках применяемого на предприятии ТОО «Керуен–GL» программного продукта «1С:Предприятие – 6.0 Проф.» ведение комплексного аналитического учета становится не возможным. Рекомендуется внедрение программы «1С:Предприятие 8.0. Управление торговлей». Преимущества программного продукта и выгоды, получаемые при его внедрении:

- универсальность, гибкость, достаточность и легкость в освоении;
- внедрение программного обеспечения, исходя из величины организации, особенностей ее деятельности;
- оптимизация процесса оперативного учета и контроля за показателями, характеризующими деятельность предприятия и выявление их динамики;
- на основе ранжирования товарных запасов в программе появляется возможность разделения классов заказов по рискам (высокий, средний, низкий),
- программа повышает степень детализации существующей на предприятии ТОО «Керуен–GL» коммерческой информации, повышает точность и своевременность получения сведений о состоянии основных показателей по управлению коммерческой деятельностью;
- позволяет экономить время вследствие автоматизации рутинных операций;
- повышает эффективность работы персонала.

Рассчитаем эффект от внедрения программы «1С:Предприятие 8.0.

Управление торговлей», которую предложено внедрить на 3 рабочих места, а именно: главного бухгалтера, товароведа, директора предприятия.

Данные для расчета эффекта программы на 3 рабочих места представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Данные для расчета эффекта от внедрения программы

№	Статьи затрат	Сумма
1	Затраты на внедрение «1С:Предприятие:8.0» З ₁ , тнг.	7200
2	Затраты времени на поиск и обработку документов (годовые), ч.:	
	- до внедрения мероприятия	280
	- после внедрения мероприятия	120
3	Среднечасовая заработная плата работников ЗП, тнг.	220,24
4	Обязательные пенсионные взносы, %	10
5	Индивидуальный подоходный налог, %	10
6	Социальный налог, %	11
7	Амортизационные отчисления, %	7

Для расчета экономической эффективности проекта используем формулу (8):

$$\text{Э} = \text{Эфзп} + \text{Эотч.} + \text{Зст. орг.} - (\text{Еп} \times \text{З}) - \text{А} \quad (8),$$

где Эфзп – относительная экономия фонда заработной платы, тнг.,

Эотч. – экономия по отчислениям, тнг.

Зст. орг. – сокращение затрат на услуги сторонних организаций.

E_n – нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности, для мероприятий по НОУТ устанавливается равным 0,15,

Z – затраты на внедрение, тнг.,

A – увеличение амортизационных отчислений, тнг.

Благодаря внедрению у нас произойдёт экономия фонда заработной платы, поэтому должность оператора, который до внедрения нового ПО занимался этой работой, после внедрения ПО будет упразднена.

Относительная экономия фонда заработной платы определяется по формуле (9):

$$\text{Эфзп} = \text{Эрв} \times \text{ЗП} \quad (9),$$

где Эрв – экономия рабочего времени, час.

ЗП – среднечасовая заработная плата работников, тнг.

Экономия рабочего времени составит:

$$(280 - 120) * 3 = 420 \text{ час.}$$

Относительная экономия фонда заработной платы

$$420 * 220,24 = 92\,500,8 \text{ тнг.}$$

Экономия по отчислениям:

$$92\,500,8 * 0,31 = 28\,675,2 \text{ тнг.}$$

Увеличение амортизационных отчислений:

$$7\,200 * 0,07 = 504 \text{ тнг.}$$

Экономический эффект:

$$\text{Э} = 92\,500,8 + 28\,675,2 - 504 - (0,15 * 7200) = 118\,972,0 \text{ тнг.}$$

Таким образом, мероприятие по внедрению программы «1С:Предприятие 8.0. Управление торговлей» является экономически выгодным и целесообразным для данного предприятия. Рекомендуется его внедрение для торгового предприятия ТОО «Керуен–GL».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе проведенной работы были получены следующие выводы и результаты.

Коммерческая деятельность торгового предприятия – это особый вид деятельности, связанный с реализацией товаров, от которой зависят конечные результаты торгового предприятия. Основные цели коммерческой работы заключаются в обеспечении доведения товаров до покупателей и торговом обслуживании с учетом требований рынка и окружающей конкурентной среды.

Система управления коммерческой деятельностью торгового предприятия в условиях конкуренции – это система, ориентированная на рынок, означающая не только организацию взаимосвязанной структуры задействованных в ней процессов предприятия, но и их сочетание со всеми внешними факторами.

Процесс организации управления коммерческой деятельностью в условиях конкуренции торгового предприятия складывается из следующих этапов: изучение и прогнозирование спроса на реализуемые товары; формирование оптимального ассортимента товаров; рекламно-информационная деятельность торговых предприятий; выбор наиболее эффективных методов продажи товаров; организация оказания услуг покупателям.

Для оценки эффективности управления коммерческой деятельностью торгового предприятия в условиях конкуренции чаще всего используют систему показателей. В данной системе коммерческая работа представлена четырьмя блоками, характеризующими вид коммерческой деятельности торгового предприятия, и показателями, оценивающими эффективность ее управления.

Первый блок – «Ассортимент товаров и его формирование» – состоит из показателей, которые включают оценку широты, полноты, устойчивости ассортимента в магазинах. Второй блок – «Планирование товарного предложения и обеспечение товарами» – состоит из показателей, отражающих планируемый рост товарооборота предприятий, изменение в его структуре, объем планируемого валового дохода, товарных запасов.

Третий блок – «Формирование и стимулирование спроса». Эту группу показателей целесообразно использовать при оценке соответствия объема и

структуры спроса товарному предложению. Предлагаемые показатели рассчитываются по предприятию, исходя из ассортимента, его широты. Четвертый блок – «Экономическая эффективность коммерческой деятельности» – характеризует результативность управления коммерческой работы. Эти показатели завершают и обобщают оценку управления коммерческой деятельностью предприятия в условиях конкурентной среды.

Во второй главе был проведен анализ эффективности управления коммерческой деятельностью торгового предприятия ТОО «Керуен–GL» в условиях конкуренции.

Основным видом деятельности ТОО «Керуен–GL» является розничная торговля в неспециализированных магазинах незамороженными продуктами, в том числе напитками, и табачными изделиями.

Торговое предприятие ТОО «Керуен–GL» является самостоятельной хозяйственной единицей, которая ведет свою деятельность на базе полного хозяйственного расчета, самофинансирования и самоокупаемости. Как предприятие, ведущее самостоятельную финансово-хозяйственную деятельность, ТОО «Керуен–GL» приобретает доход, с которого идет выплата разнообразных налогов и платежей в бюджет.

Денежные средства, которые остаются у компании после выплаты налогов и платежей, остаются в его полном распоряжении.

ТОО «Керуен–GL» занимается реализацией населению продовольственных и непродовольственных товаров. По виду торгового предприятия магазин является стационарным, поскольку размещен в специально оборудованном помещении, предназначенном для реализации товаров.

Главными функциями предприятия выступают: реализация товаров; исследование покупательского спроса на товары; формирование ассортимента.

Предметом деятельности предприятия выступает организация и развитие рынка торговли. Предприятие ТОО «Керуен–GL» имеет самостоятельный баланс, штамп, эмблему.

Форма торгового обслуживания: продажа товаров осуществляется по принципу самообслуживания. Предприятие работает семь дней в неделю с 9–00 до 22–00, без перерыва на обед.

Изучение материально-технической базы ТОО «Керуен–GL» обнаруживает, что оно в достаточной мере оснащено торговым оборудованием, требуемым для исполнения всех операций, связанных с торгово-технологическим процессом.

Проведенный анализ показал, что на предприятии ТОО «Керуен–GL» достаточно низкий уровень постоянства кадров, что может негативно сказываться на эффективности управления коммерческой деятельностью предприятия.

Деятельность ТОО «Керуен–GL» за период 2015 – 2017 гг. характеризуется снижением товарооборота и выручки от продаж, ростом себестоимости продукции, и как следствие, падением выручки и эффективности использования основных и оборотных средств.

Всего 2 поставщика предприятия занимают 25% от общего количества поставщиков, предоставляют 76,9% всей продукции. Это значит, что в торговой организации есть ключевые поставщики, а взаимоотношения торговой организации с поставщиками определены выгодностью контактов. Поставщикам группы А следует уделять наибольшее внимание, чтобы не снизить эффективность взаимоотношений. Наряду с группой А следует уделять внимание и поставщикам группы В, т.к. они являются перспективными кандидатами для перехода в группу А. Как видим, в группу В вошли 3 поставщика.

Поставщики группы D занимают всего около 0,1 % в объеме поставок организации. Такая ситуация не может характеризоваться как эффективная во взаимоотношениях с поставщиками, однако поставляемые ими товары являются незаменимыми, обязательными для наличия в ассортименте, хотя и занимают небольшую долю в объемах поставок.

Основную долю в ассортименте занимает мяскоколбасная, рыбная продукция и

сыры – 44,3 % от общего объема реализации за 2016 год. Далее идет алкогольная продукция – 27,5 %. Затем расположена плодоовощная продукция – 7,8 %, консервы и консерванты – 6,6 %.

ABC–анализ реализованной в 2017 году продукции приводит к выводу о том, что 71,8% товарооборота ТОО «Керуен–GL» приходится всего на 2 товарные группы (алкогольная продукция, мяскоколбасная продукция).

На предприятии ТОО «Керуен–GL» проводится анализ конкурентов на основе экспертных оценок, в рамках которого проводится анализ и оценка положения предприятия. В качестве экспертов выступают директор, товаровед и администратор магазина. Выбор конкурентов сформирован на выделении наиболее сходных по размеру в изучаемом сегменте рынка организаций.

ТОО «Керуен–GL» отстает от непосредственного лидера на 2 балла. Главными критериями, по которым предприятие уступает лидеру, являются цена и система скидок.

Результаты исследования факторов конкурентоспособности позволяют сделать вывод о том, что ТОО «Керуен–GL» конкурентоспособное предприятие. Однако, следует обратить внимание на продвижение на рынке, что в свою очередь выступает следствием уровня цен и рекламы.

Исследуемое предприятие имеет негативную (особенно для торговых предприятий) тенденцию – довольно низкую оборачиваемость оборотного капитала, что вызвано затовариванием складского помещения. Поэтому на предприятии наблюдается отрицательная тенденция изменения основных показателей, характеризующих экономическую деятельность, что говорит снижении эффективности управления коммерческой деятельностью предприятия в условиях конкуренции. Руководство предприятия должно уделить внимание увеличению величины указанных критериев, для того чтобы занять более устойчивую позицию на рынке.

Вследствие того, что на предприятии наблюдается отрицательная тенденция изменения основных показателей, характеризующих экономическую деятельность, что говорит о снижении эффективности управления коммерческой деятельностью предприятия, с целью совершенствования управления коммерческой деятельностью в условиях конкуренции были предложены следующие мероприятия:

- разработка стратегии управления коммерческой деятельностью в конкурентной среде с целью обеспечения такого положения, которое позволит предприятию извлекать прибыль в долгосрочной перспективе, несмотря на противодействие различных сил;

- совершенствование системы управления запасами

- внедрение программы «1С:Предприятие 8.0. Управление торговлей». Внедрение данной программы позволит ТОО «Керуен–GL» существенно улучшить основные показатели коммерческой работы предприятия.

Для развития ТОО «Керуен–GL» была предпочтена стратегия минимизации издержек, путем улучшения системы управления запасами и внедрения специализированного программного обеспечения, приобретения складского помещения. Подобные новшества повышают результативности управления коммерческой деятельностью в конкурентной среде.

Экономический эффект от внедрения нового метода управления запасами составит 34225 тнг, от внедрения специализированного программного обеспечения – 118972 тнг. Итого дополнительный экономический эффект составит 153197 тнг.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Закон Республики Казахстан от 22 апреля 1998 года № 220-І «О товариществах с ограниченной и дополнительной ответственностью (с изменениями и дополнениями по состоянию на 27.02.2017 г.). – URL: online.zakon.kz/Document/?doc_id=1009179.
2. Кодекс Республики Казахстан от 29 октября 2017 года № 375-V «Предпринимательский кодекс Республики Казахстан» (с изменениями и дополнениями по состоянию на 03.07.2017 г.). – URL: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=38259854#pos=1;-117
3. Афанасенко, И.Д. Торговое дело : учебник / И.Д. Афанасенко, В.В. Борисова. – СПб.: Питер, 2015. – 384 с.
4. Баженов, Ю.К. Организация коммерческой деятельности малых и средних предприятий: Учебное пособие / Г.Г. Иванов, Ю.К. Баженов - М.: ИД ФОРУМ, 2015. - 304 с.
5. Беспалов, М.В. Финансово-экономический анализ хозяйственной деятельности коммерческих организаций (анализ деловой активности) : учеб. пособие / И.Т. Абдукаримов, М.В. Беспалов. – М.: ИНФРА–М, 2017. – 320 с.
6. Войтоловский, Н.В. Экономический анализ : учебник / Н.В. Войтоловский, А.П. Калинина, И.И. Мазурова. – М.: Юрайт, 2017. – 270 с.
7. Губин, В.Е. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: Учебник / В.Е. Губин, О.В. Губина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра–М, 2013. – 336 с.
8. Денисова, Н.И. Коммерческая деятельность предприятий торговли: учебное пособие / Н.И. Денисова. – М.: Инфра – М, 2016. – 480 с.
9. Дорман, В.Н. Коммерческая организация: доходы и расходы, финансовый результат: Учебное пособие / Дорман В.Н. – М.: Флинта, 2017. – 108 с.
10. Друкер, П.Ф. Практика менеджмента / П.Ф. Друкер. – М.: Манн, 2015. – 416 с.
11. Ендовицкий, Д.А., И.Т. Финансовый анализ : учебник / Д.А. Ендовицкий,

Н.П. Любушин, Н.Э. Бабичева. – М.: КноРус, 2018. – 300 с.

12. Иванов, Г.Г. Коммерческая деятельность: учебник / Г.Г. Иванов, Е.С. Холин. – М. : ФОРУМ, 2016. – 384 с.

13. Иванов, М.Ю. Организация и технология коммерческой деятельности: Учебное пособие / Иванов М.Ю., Иванова М.В. – М.:ИЦ РИОР, 2016. – 97 с.

14. Ивашина, Н.С. Анализ финансово-хозяйственной деятельности коммерческих организаций: Учебное пособие / И.В. Кобелева, Н.С. Ивашина. – М.: НИЦ ИНФРА–М, 2015. – 224 с.

15. Каплина, С.А. Организация и технология розничной торговли / С.Ф. Каплина. – М.: Феникс, 2013. – 336 с.

16. Коммерческая деятельность: учебник для бакалавров / И. М. Синяева [и др.]. – М. : Юрайт, 2013. – 506 с.

17. Кошевая, И.П. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие / А.А. Канке, И.П. Кошевая. – 2-е изд., испр. и доп. - М.: Инфра–М, 2013. – 288 с

18. Кузнецов, И.Н. Управление продажами / И.Н. Кузнецов. – М.: Дашков и К°, 2013. – 492 с.

19. Лифшиц, А.С. Управленческая экономика: Учебное пособие / А.С. Лифшиц. – М.: ИНФРА–М, 2016. – 121 с.

20. Лукич, Р.М. Управление продажами / Р.М. Лукич. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 216 с.

21. Маклаков, Г.В. Эффективность коммерческой деятельности / Маклаков Г.В. – М.: Дашков и К, 2016. – 232 с.

22. Панкратов, Ф. Г. Коммерческая деятельность: учебник / Ф.Г. Панкратов, Н.Ф. Солдатова. – 13-е изд., перераб. и доп. – М. : Дашков и К, 2017. – 500 с.

23. Памбухчиянц, О.В. Организация коммерческой деятельности: учебник / О.В. Памбухчиянц. – 7-е изд., перераб. и доп. – М. : Дашков и К, 2014. – 272 с.

24. Памбухчиянц, О.В. Основы коммерческой деятельности / О.В. Памбухчиянц. - М.: Дашков и К, 2017. - 284 с.

25. Памбухчиянц, О.В. Организация торговли / О.В. Памбухчиянц. - М.: Дашков и К, 2014. - 296 с.

26. Поздняков, В.Я. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятий: Учебник / Под ред. В.Я. Позднякова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 617 с

27. Половцева, Ф.П. Коммерческая деятельность : учебник / Ф.П. Половцева. – М.: Инфра – М, 2014. – 224 с.

28. Понятие экономической эффективности коммерческой деятельности / О.М. Калиева, М.С. Разумова, М.И. Дергунова, М.С. Говорова // Инновационная экономика: материалы междунар. науч. конф. (г. Казань, октябрь 2015 г.). – Казань: Бук, 2015. – С. 99–103.

29. Применение процессного подхода в исследовании деятельности организаций сферы услуг розничной торговли // Проблемы и перспективы развития индустрии сервиса, торговли и общественного питания в современной России. Материалы международной научно-практической конференции: под ред. д.э.н., проф. И.Т. Насретдинова. – М.: ООО «Издательский дом Центросоюза», 2014. – 492 с.

30. Саак, А.Э. Менеджмент в торговле / А.Э. Саак, М.В. Якименко. – СПб.: Проект. – М.: Питер, 2016. – 432 с.

31. Савицкая, Г.В. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник / Г.В. Савицкая. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра–М, 2013. – 607 с.

32. Сенин, В.С. Торговое дело: учебник / В.С. Сенин, А.В. Денисенко. – М.: Эксмо, 2015. – 544с.

33. Торговое дело: экономика, маркетинг, организация / Под ред. Брагина Л.А., Данько Т.П. – М.: ИНФРА–М, 2012. – 546 с.

34. Торговое дело: Учебное пособие / О.В. Чкалова. – М.: Эксмо, 2013. – 320 с.

35. Теплов, В.И. Коммерческое товароведение: Учебник / В.И. Теплов. – М.: Дашков и К°, 2012. – 620 с.

36. Теория потребительского поведения и спроса / Под ред. В.М. Гальперина. – СПб: Питер, 2013. – 107 с.

37. Теория и практика коммерческой деятельности : материалы XVII Всероссийской с международным участием научно-практической конференции студентов, аспирантов, молодых ученых и специалистов, Красноярск, 13–14 апреля 2017 г. / Сиб. федер. ун-т, Торг.-эконом. ин-т ; отв. за вып. О. В. Рубан ; редкол. Ю. Л. Александров [и др.]. – Красноярск : СФУ, 2017. – 351 с.
38. Торговое дело: экономика, маркетинг, организация / Под ред. Брагина Л.А., Данько Т.П. – М.: ИНФРА–М, 2012. – 546 с.
39. Управление продажами: Учебник / А. Г. Голова. – М.: Дашков и К°, 2016. – 280 с.
40. Феоктистова, Е.М. Управление формированием ассортимента в розничных торговых сетях: учебное пособие / Е.М. Феоктистова. – М.: Изд-во РГТЭУ, 2016. – 88 с.
41. Федорова, М.А. Коммерческая деятельность торгового предприятия: сущность и основные направления / М.А. Федорова // Социально – экономические явления и процессы. – 2014. – Т.9.– № 10. – С.110 – 114
42. Чкалова, О.В. Торговое дело. Организация, технология и проектирование торговых предприятий / О.В. Чкалова. – М.: Форум, 2016. – 384 с.
43. Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций / А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: НИЦ Инфра-М, 2017. – 208 с.
44. Эриашвили, Н.Д. Организация коммерческой деятельности предприятий. По отраслям и сферам применения: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению "Торговое дело" / Никулина Н.Н., Эриашвили Н.Д. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 319 с.
45. Яковлев, Г. А. Основы коммерции : учеб. пособие / Г. А. Яковлев. – М. : ИНФРА–М, 2012. – 223 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС на 31 декабря 2017 г.

Организация:

ТОО «Керуен-GL»

Единица измерения:

тыс.тенге

Наименование показателя	Код показателя	2017 г	2016 г	2015 г
ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	110			
Основные средства	120	11704,0	14466,0	12256,0
Незавершенное строительство	130	9571,4	10898,8	8394,0
Прочие внеоборотные активы	150			
Итого по разделу I	190	21751,4	25888,8	20496,0
ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы в том числе:	210	9637,2	917,4	1348,2
готовая продукция и товары для перепродажи		2637,2	2917,4	2348,2
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	220	365,0	339,0	368,0
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев)	230			
в том числе покупатели и заказчики				
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	240	3359,2	8907,6	5226,0
в том числе покупатели и заказчики		2128,4	7834,0	4190,0
Краткосрочные финансовые вложения	250			
Денежные средства	260	7762,2	559,2	518,8
Прочие оборотные активы	270			
ИТОГО по разделу II	290	12658,0	12739,0	12450,0
БАЛАНС	300	34409,4	38627,8	32946,0

III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал	410	140,0	140,0	140,0
Добавочный капитал	420	-	-	-
Резервный капитал	430	-	-	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	470	-	-	-
ИТОГО по разделу III	490	140,0	140,0	140,0
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Займы и кредиты	510	2260,0	10180,0	10000,0

Окончание Приложения А

Наименование показателя	Код показателя	2017 г	2016 г	2015 г
Отложенные налоговые обязательства	515			
Прочие долгосрочные обязательства	520	2000,0	2000,0	5000,0
ИТОГО по разделу IV	590	4260,0	12180,0	15140,0
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Займы и кредиты	610			
Кредиторская задолженность	620	19511,0	16359,0	16142,0
в том числе:				
поставщики и подрядчики		17620,0	12034,0	12171,0
задолженность перед персоналом организации		1044,0	2881,0	2852,0
задолженность перед государственными внебюджетными фондами		1255,2	1273,0	794,0
задолженность по налогам и сборам		143,8	58,0	
прочие кредиторы		38,0	38,0	
Задолженность перед участниками (учредителями) по выплате доходов	630			
Доходы будущих периодов	640			
Резервы предстоящих расходов	650			
Прочие краткосрочные обязательства	660			

ИТОГО по разделу V	690	19511,0	16359,0	16142,0
БАЛАНС	700	24409,4	38627,8	32946,0

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ за 31 декабря 2017 г

Организация:

ТОО «Керуен-GL»

Единица измерения:

тыс.тенге

ПОКАЗАТЕЛЬ		2017 г	2016 г	2015 г
наименование	код			
Доходы и расходы по обычным видам деятельности				
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	010	21373,0	22957,0	23142,0
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	020	12658,0	12739,0	12450,0
Валовая прибыль	029	8715,0	10218,0	10692,0
Коммерческие расходы	030	800,0	1340,0	800,0
Управленческие расходы	040			
Прибыль (убыток) от продаж	050	7815,0	8878,0	9892,0
Прочие доходы и расходы				
Проценты к получению	060	0	0	0
Проценты к уплате	070	200,0	480,0	200,0
Доходы от участия в других организациях	080			
Прочие доходы	090	200,0	0	200,0
Прочие расходы	100	4260,0	1504,0	5612,4
Прибыль (убыток) до налогообложения	140	3237,6	7853,8	4279,6
Отложенные налоговые активы	141			
Отложенные налоговые обязательства	142	1 114,1	4 146,0	905,7
Текущий налог на прибыль	150	647,5	1 570,8	855,9
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	160	1476,0	2137,0	2518,0

