

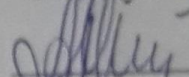
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт

Кафедра Менеджмента

«УТВЕРЖДАЮ»

Заведующий кафедрой

 А.Н. Чаплина

« 6 » июня 2016 г.

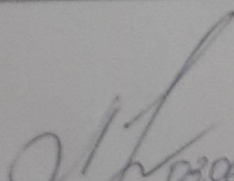
ДИПЛОМНЫЙ ПРОЕКТ

080507.65 "Менеджмент организации"

«Совершенствование управления коммерческой деятельностью
торгового предприятия»

на материалах ОАО «Прогресс»

Научный
руководитель

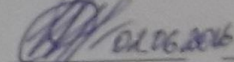

подпись, дата

доцент, к.э.н.

должность, ученая степень

Л.А. Коношенко
инициалы, фамилия

Выпускник


подпись, дата

10-01141

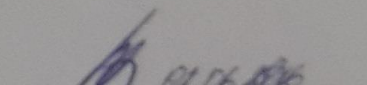
номер зачетной книжки

МО-10-1

номер группы

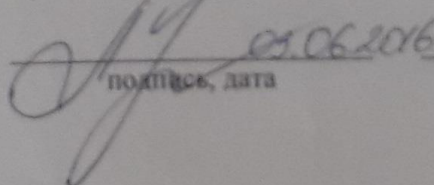
Н.Ю. Дубовская
инициалы, фамилия

Консультант по разделам:
Экономическая часть


подпись, дата

Т. И. Берг

Нормоконтролер:


подпись, дата

Л.А. Коношенко
инициалы, фамилия

Красноярск 2016

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Совершенствование управления коммерческой деятельностью торгового предприятия (на материалах ОАО «Прогресс»)» содержит 109 страниц текстового документа, 20 рисунков, 48 таблиц, 2 приложения, 40 использованных источников, 13 листов графического материала.

УПРАВЛЕНИЕ, КОММЕРЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ, СЫТОВАЯ ПОЛИТИКА, ПРОДВИЖЕНИЕ, ВНЕШНЯЯ СРЕДА, ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА.

Целью данной работы является анализ и оценка существующей системы управления коммерческой деятельностью торговым предприятием ОАО «Прогресс» и разработка мероприятий ее совершенствования.

Для достижения поставленных целей необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить коммерческую деятельность торгового предприятия как объект управления.
2. Рассмотреть диагностику управления коммерческой деятельностью в торговой организации.
3. Провести мониторинг организационной среды ОАО «Прогресс».
4. Провести анализ управления коммерческой деятельностью ОАО «Прогресс».
5. Разработать мероприятия по совершенствованию системы управления коммерческой деятельностью ОАО «Прогресс».
6. Оценить социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Объектом анализа является ОАО «Прогресс». Предметом защиты выступают разработанные мероприятия совершенствования системы управления коммерческой деятельностью ОАО «Прогресс».

Во второй части исследования составлена организационно-правовая характеристика предприятия, проведена оценка структуры и культуры управления. В рамках SWOT-анализа были изучены сильные, слабые стороны, возможности и угрозы развития и определена оптимальная стратегия развития организации.

По итогам исследования предложена программа совершенствования коммерческой деятельности ОАО «Прогресс» за счет расширения сферы деятельности предприятия в ассоциативной политике, повышения эффективности сбытовой политики, оптимизации коммуникаций предприятия. Проведена оценка социально-экономической и организационной эффективности проекта, доведена деловитость его реализации в практической деятельности компании.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.....	5
1.1 Коммерческая деятельность торгового предприятия как объект управления	5
1.2 Диагностика управления коммерческой деятельностью в торговой организации.....	21
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	96
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	102

* 2 и 3 главы ВКР изъяты в соответствии с постановлением УС ТЭИ №5 от 31.05.2016

ВВЕДЕНИЕ

Главная цель коммерческой деятельности (получение прибыли через удовлетворение покупательского спроса при высокой культуре торгового обслуживания) требует гибкого реагирования на изменения, происходящие на рынке.

В современных условиях коммерческая деятельность стала центральным направлением в многообразной работе предприятий всех отраслей. Поэтому в последнее время увеличился интерес к коммерческой деятельности, так как специалист по коммерции должен понимать сущность рыночной категории роль в эффективном хозяйствовании предприятия; овладеть знаниями в области государственного регулирования предпринимательства и коммерции; уметь моделировать и применять компьютерные технологии в процессе коммерческой деятельности; знать принципы и способы управления коммерческой деятельности, а также конъюктуру потребительского рынка, владеть методами изучения рынка товаров; уметь определять требования потребителей к товару; уметь формировать ассортимент товаров в соответствии с покупательским спросом; владеть знаниями логистики; обеспечивать контроль и оценку показателей коммерческой деятельности предприятия.

Актуальность и значимость темы дипломного проекта определяется также тем, что анализ и оценка эффективности управлению коммерческой деятельностью предприятий и ее совершенствование позволяет руководителям оценить происходящие процессы, взвесить достигнутые результаты, выявить резервы и разработать мероприятия по их устранению. Вместе с тем недостаточная изученность указанных вопросов обусловила актуальность выбранной темы исследования: «Совершенствование управления коммерческой деятельностью торгового предприятия».

Целью данной работы является анализ и оценка существующей системы управления коммерческой деятельностью торговым предприятием ОАО «Прогресс» и разработка мероприятий ее совершенствования.

Для достижения поставленных целей необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить коммерческую деятельность торгового предприятия как объект управления;
2. Рассмотреть диагностику управления коммерческой деятельностью в торговой организации;
3. Провести мониторинг организационной среды ОАО «Прогресс»;
4. Провести анализ управления коммерческой деятельностью ОАО «Прогресс»;
5. Разработать мероприятия по совершенствованию системы управления коммерческой деятельностью ОАО «Прогресс»
6. Оценить социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Объектом анализа является ОАО «Прогресс». Предметом защиты выступает разработанный проект совершенствования системы управления коммерческой деятельностью ОАО «Прогресс».

Теоретической основой данной работы являются труды отечественных и зарубежных авторов в области менеджмента, экономики, маркетинга, финансов, статистики. В процессе работы были изучены работы следующих авторов: О.С. Виханский, Коротков Э.М., Чаплина А.Н., Бовин А.А, Валдайцев С.В, Ю.В Гуняков и другие.

Дипломный проект состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Общий объём работы 110 стр. Дипломный проект иллюстрирован 20 рисунками; 48 таблицами; 2 приложениями. Список использованных источников включает в себя 40 источников.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Коммерческая деятельность торгового предприятия как объект управления

В таблице 1.1 приведем основной понятийный аппарат по теме дипломного проекта.

Таблица 1.1 – Основные понятия, используемые в дипломном проекте

№	Автор определения	Определение
1	Майкл Мескон	Управление - это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации
2	Питер Друкер	Управление — это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную производительную группу
3	Г.Я.Гольдштейн	Управление (менеджмент) - воздействие одного лица или группы лиц (менеджеров) на другие лица для побуждения действий, соответствующих достижению поставленных целей при принятии на себя менеджерами ответственности за результативность воздействия
4	О.С. Виханский	Управление – это воздействие на организационную систему с целью её перевода из существующего состояния в желательное
5	Г. Кунц	Управление - искусство, подобно медицине или инженерному делу, которое должно полагаться на лежащую в его основе науку - концепции, теории, принципы и методы
6	О.С. Виханский	Система управления – это совокупность элементов, образующих иерархию контуров циркуляции и преобразования информации в процессе реализации концепции управления, направленная на обеспечение соответствия предпринимаемых действий установленным планам организации
7	Р.А. Фатхутдинов	Система управления - совокупность операций и процедур воздействия управляющей подсистемы на управляемую в рамках сложившейся организационной структуры
8	А.И. Наумов	Система управления – это форма реального воплощения управленческих взаимосвязей
9	А.А. Томпсон	Система управления — это состав и номенклатура управленческих органов и должностей
10	Л..П. Кураков	Система управления - это совокупность элементов, функционирование которых обеспечивает эффективную деятельность, направленную на достижение цели, то есть предвосхищенного результат

№	Автор определения	Определение
11	О.С. Виханский	Эффективность управления – это эффективное руководство, понимаемое как умение руководителя заставить или побудить, заинтересовать подчиненных ему работников трудиться энергично, производительно, с высокой отдачей
12	А.И. Наумов	Эффективность организации управления – создание благоприятных условий для достижения производственным коллективом поставленных целей в кратчайший срок при наивысших качественных и количественных показателях и наименьших затратах ресурсов
13	М. Мескон	Эффективность управления – специфическая категория, отражающая уровень и динамику развития управления, качественную и количественную сторону этого процесса.
14	А.А. Огарков	Эффективность управления — это относительная характеристика результативности деятельности конкретной управляющей системы, отражающаяся в различных показателях как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности (субъекта управления), имеющих как количественные, так и качественные характеристики.
15	Е.Н. Голубкова	Эффективность управления — это: характеристика степени управляемости организации, скорости и формы ее реагирования на принимаемые менеджером управленческие решения; степень достижения управляющим органом поставленных целей и запланированных результатов.

Система управления предполагает только те связи, которые характеризуют отношения управления, которые возникают тогда, когда осуществляются функции и полномочия управления. Система управления – это совокупность связей общей целеустремленности, согласованности действий, восприятия решений, это связи подчиненности в соответствии с распределением полномочий на принятие управленческих решений [24].

Система управления представляет собой совокупность всех элементов, подсистем и коммуникаций между ними, обеспечивающих процесс целенаправленного управления.

Система управления любой организации представляет собой совокупность следующих составных элементов: механизм управления, процесс управления, структура управления, механизм развития и искусство менеджера (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Система управления в бизнес-организациях

Механизм управления – совокупность мотивов деятельностной активности персонала, которые определяют как саму возможность, так и эффективность управления, от которых зависит восприятие воздействия [24].

Механизм управления включает в себя:

1.1 Цели (данное понятие рассмотрено выше)

1.2 Задачи – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. Считается, что, если задача выполняется таким образом и в такие сроки, как это предписано, организация будет действовать успешно [34].

1.3 Принципы – это общие закономерности, в рамках которых реализуются связи между различными элементами управленческой системы, отражающиеся при постановке практических задач управления [33]. Эффективным можно назвать менеджмент лишь в той организации, в которой

соблюдаются основные принципы управления в их взаимосвязи и взаимозависимости. Так как невыполнение хотя бы одного принципа приведет к невозможности воплощения всех остальных. Кроме общих принципов управления Э.М. Коротков выделяет также принципы, в соответствии с которыми должен строиться и функционировать механизм управления (рис. 1.2).

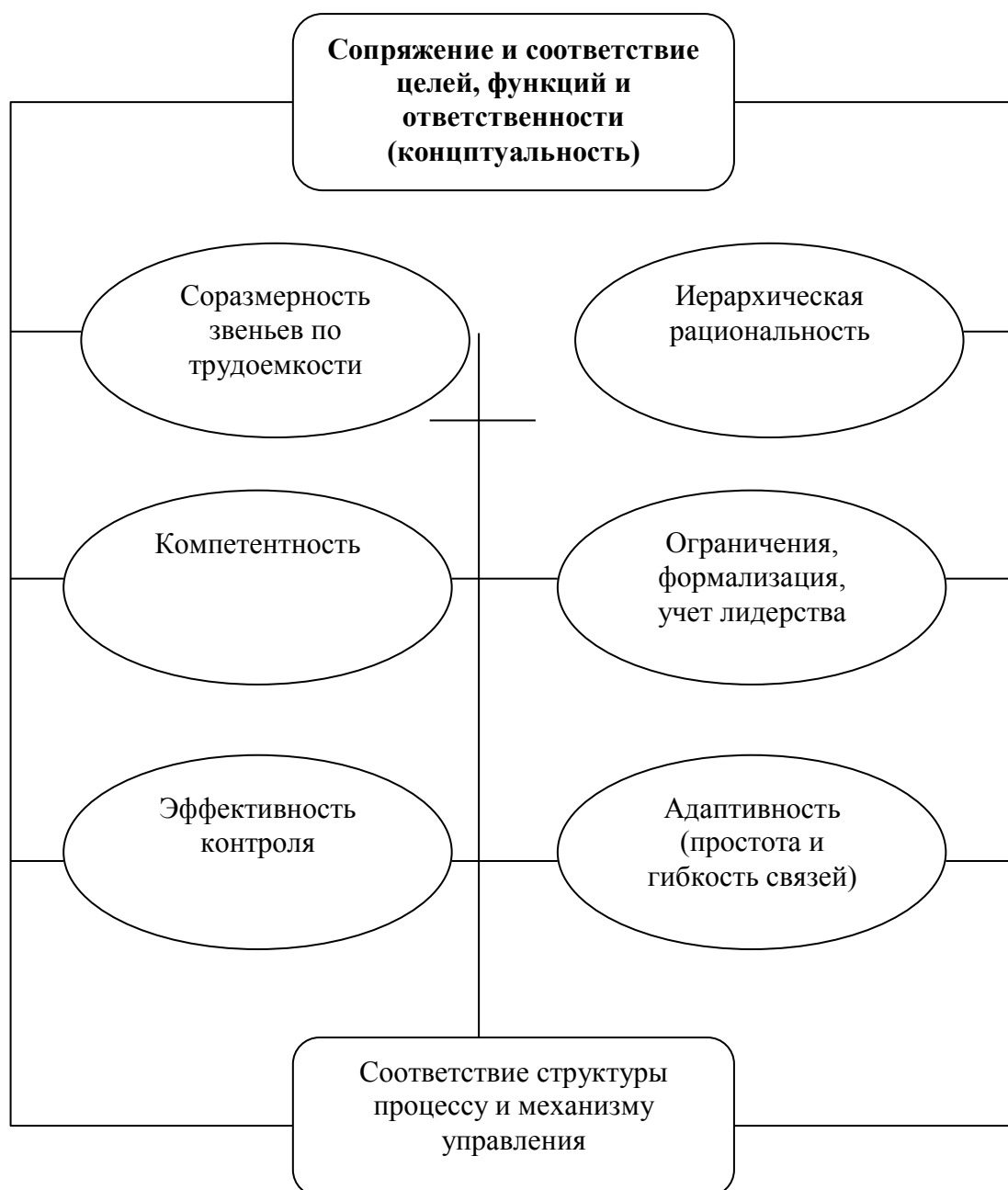


Рисунок 1.2 – Принципы построения системы управления [24]

1. Принцип сопряжения и соответствия целей, функций, полномочий и ответственности. Это, по существу, принцип концептуальности, ибо концепцию

управления отражают в значительной мере именно эти четыре фактора – цели, функции, полномочия и ответственность.

2. Все звенья системы управления должны быть соразмерны по трудоемкости, по объему деятельности. Это способствует равномерной загрузке, которая в свою очередь определяет ритмичность работы, хороший социально-психологический климат, дисциплину деятельности, рациональность взаимодействий между звеньями.

3. Системе управления должна быть присуща иерархическая рациональность, под которой понимается сохранение определенной и обоснованной нормы подчиненности, т.е. минимально возможного, в рамках необходимого качества управления, количества ступеней. При этом качество управления определяется в первую очередь потребностями функционирования и развития объекта управления, составом и структурой проблем его функционирования.

4. Система управления должна быть ориентирована на определенный уровень компетенции персонала управления и вариант информационного обеспечения управления. Нельзя построить систему управления без учета объемов необходимой информации.

5. Следует помнить, что управление не должно и не может быть абсолютно формализованным. Система управления должна допускать, предполагать и мотивировать неформальное управление, лидерство. Не следует стремиться расписать функции и полномочия до последней детали. Формируя систему управления, необходимо заложить в нее возможность формирования и проявления неформального управления. Иначе говоря, система управления должна быть ориентирована не только на формальную организацию управления, но и на проявление лидерства, возможности неформального решения проблем.

6. Система управления должна учитывать также потребность эффективного контроля. Без контроля невозможно успешное управление. Контроль это обратная связь, позволяющая корректировать все действия и

находить новые решения, оценивать ситуации и цели, мотивы и ценности и пр. Система управления должна быть построена таким образом, чтобы соответствовать возможностям контроля. В систему управления должна быть вмонтирована система контроля.

7. Но при этом очень важно учитывать, что система управления должна быть адаптивной, т.е. приспособленной к меняющимся обстоятельствам работы, к потребностям своевременной реконструкции или модернизации. Ей должна быть присуща максимально возможная простота и гибкость связей.

8. Наконец, всеми своими характеристиками она должна соответствовать механизму и процессу управления. Ведь возможно такое положение, при котором система управления затрудняет своевременное принятие решений, делает процессы управления затянутыми и узловатыми (очередность в звеньях), или она может быть не ориентирована на определенные возможности мотивирования, наблюдается отсутствие звеньев социально-психологической мотивации деятельности, или службы анализа трудовых ресурсов и т.д.

1.4 Функции. В данном случае целесообразно рассмотреть понятие «функции менеджмента», которые представляют собой виды деятельности, необходимые для осуществления управления. Разные авторы выделяют различные функции. Однако из всего их многообразия основными являются: планирование, организация, мотивация и контроль [37].

Функция планирования предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены данной организации, чтобы достичь этих целей. *Функция организации* предполагает создание некой структуры, определение места в ней для каждого из множества элементов организации. *Мотивация* предполагает создание для работников организации внутреннего побуждения к эффективной и высокопроизводительной деятельности посредством удовлетворения их потребностей. Чтобы мотивировать своих работников эффективно, руководителю следует определить, каковы же эти потребности. *Контроль* - это процесс обеспечения того, что организация действительно достигает своих целей. Каждая из

функций менеджмента является для организации жизненно важной. Вместе с тем планирование как функция управления обеспечивает основу для других функций и считается главнейшей из них, функции же организации мотивации и контроля направлены на выполнение тактических и стратегических планов организации.

1.5 Методы управления – это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей. Решая ту или иную задачу менеджмента, методы служат целям практического управления, предоставляя в его распоряжение систему правил, приемов и подходов, сокращающих затраты времени и других ресурсов на постановку и реализацию целей.

2. *Процесс управления* отражает динамическую сторону управления – это необходимая последовательность действий, из которых складывается воздействие менеджера на коллектив.

Процесс управления в любой организации состоит из четырех основных этапов. **ЦЕЛЬ** является исходным этапом процесса управления и представляет собой идеальный образ желаемого, возможного и необходимого состояния управляемой системы. Вторым этапом является **СИТУАЦИЯ**, которая характеризует состояние управляемой системы, оцениваемое относительно цели. Третьим этапом является определение **ПРОБЛЕМЫ**. Проблема в процессе управления – это главное противоречие цели и ситуации, разрешение которого определит изменение ситуации в направлении принятой цели. Но одну и ту же проблему можно решить различными путями и средствами, использовать разные подходы и ориентиры. Пути и средства, подходы и принципы в каждом случае приходится выбирать. Так возникает необходимость четвертого этапа процесса управления – этапа **УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ**. Решение – это переход процесса управления из сферы управления в сферу производства, из области анализа и поиска вариантов действий в область организационной работы в управляемой системе.

Необходимым условием осуществления процесса управления на всех его этапах является *коммуникация*, которая представляет собой общение людей в процессе их совместной деятельности. Без коммуникации невозможно управление, потому что оно, с одной стороны, опирается на существующие и сложившиеся формы коммуникации, с другой – формирует те формы коммуникации, которые облегчают как совместную деятельность, так и само управление [21]. Внешним проявлением коммуникации и ее результатом является *информация*. Информация возникает, существует и передается благодаря коммуникации. Информация наряду с коммуникацией создает основу для осуществления процесса управления, так как представляет собой совокупность сведений о внутренней и внешней среде развития организации [21]. Систему коммуникаций, по которой передается информация и осуществляется взаимодействие между членами коллектива, называют "нервной системой" фирмы. Нередко низкая эффективность деятельности организации обусловлена как плохой системой коммуникаций, так и плохой структурой информации [14].

3. Структура организации представляет собой состав и комбинацию различных звеньев, связанных между собой по функциям и полномочиям.

Структура организации строится в соответствии с потребностями объекта управления и предназначена для удовлетворения этих потребностей. Не может быть структуры управления вообще, есть структура управления конкретным объектом.

Полномочия – право на принятие решений. Наличие или отсутствие таких прав характеризует звено системы управления. При этом звено рассматривается как организационно обособленная единица системы управления по критерию специализации и комбинации функций, а также объема и масштаба полномочий управления. Звенья в структуре организации отличаются величиной, назначением, функциями, полномочиями, степенью специализации, информационным насыщением, динамикой взаимодействия. Наиболее важное различие звеньев управления проявляется в сочетании полномочий и функций

управления, закрепляемых за определенным звеном. По этому критерию различают следующие звенья [24].

1. Линейное звено управления – объем полномочий равен объему функций. Как правило, это звено отождествляется с первым руководителем в рамках определенного объекта управления, который имеет право принятия решений по всем функциям управления

2. Функциональное звено – объем полномочий значительно меньше объема функций, в рамках которых работает данное звено. Нередко такое звено только разрабатывает варианты решений, но не принимает их, передавая на принятие линейному звену.

3. Линейно-функциональное звено – объем полномочий ограничен частью объема функций, но главное в деятельности этого звена все-таки полномочия.

4. Функционально-линейное звено – полномочия ограничены не только частью функций, закрепленных за звеном, но и определенными условиями их реализации. Здесь полномочия существуют как возможность, но не обязанность.

Вышеперечисленные звенья различным образом комбинируются, составляя разнообразные типы организационных структур.

Линейная система управления. Используется либо как фрагмент в композиции крупной системы управления, либо в масштабах небольшого предприятия в малом бизнесе. Она характеризуется совмещением в звеньях функций и полномочий, состоит из одних линейных звеньев и обладает тем преимуществом, что здесь удачно реализуются единоначалие, простота связей и определенность зависимостей.

Но этот тип системы управления невозможен в крупных масштабах управления, потому что он ведет к резкому увеличению количества ступеней.

Функциональная система управления. Используется так же, как и линейная, в композиции крупных систем управления и в тех ситуациях, когда

особенно важны профессиональный анализ проблем и разработка вариантов управленческих решений.

Возможно ее использование на предприятиях и фирмах малого бизнеса.

Главным недостатком является переплетение функциональных зависимостей, множественность подчиненности.

Матричная система управления. Ее особенность заключается в дифференциации связей линейной и функциональной подчиненности, что делает систему адаптивной к изменениям окружающей среды, гибкой в использовании потенциала профессионализма и во временной организации ее функционирования.

Матричные системы имеют большое распространение в управлении современными крупными фирмами, особенно транснациональными.

Структура организации, формируя управленческую систему, оказывает существенное влияние на эффективность менеджмента, поэтому очень важно ее построение с учетом ряда принципов. Недостатки структуры снижают показатели деятельности организации и приводят к проблемам структурного характера: [20].

- Слабая мотивация и плохое моральное состояние.
- Запоздалые и непродуманные решения.
- Высокая затратность структуры.
- Конфликты и отсутствие координации.

5. Механизм развития характеризует изменение системы управления организации с течением времени в соответствии с условиями внешней и внутренней среды, потребностями и интересами человека и общества. Механизм развития включает в себя исследование существующей системы управления и ее совершенствование.

6. Искусство менеджера имеет очень важное значение в построении системы управления организации. Менеджер должен обладать необходимыми знаниями, проявлять активность, инициативу, быть коммуникабельным.

Авторы Виноградова, Абчук, Памбухчиянц, Панкратов для более четкого ограничения объекта изучения в своих определениях указывают на цель коммерческой деятельности: получение прибыли, удовлетворение потребностей покупателей.

Коммерческую деятельность, таким образом, можно определить как совокупность отношений по поводу купли-продажи с целью получения взаимной выгоды. Во-первых, это отношения коммерсантов. Каждый из них призван сформировать оптимальные внешние связи — с поставщиками и потребителями и внутрифирменные в рамках предприятия. Во-вторых, это товар, опосредующий отношения, по поводу которого они возникают. Забота о качестве товаров, их количестве, разнообразии, различные технологические формы работы с товаром: транспортировка, упаковка, хранение, выкладка и другие занимают важное место в системе ценностей коммерческих предприятий [22].

И хотя результаты коммерческой деятельности детерминируются уровнем каждой из этих сторон и их соответствием друг другу, определяющим, наиболее сложным и весомым из них, по мнению профессора Ю.В. Гунякова, [14] является формирование оптимальных и эффективных коммерческих отношений. Такое заключение вносит экономическое содержание в понятие коммерческой деятельности, представляя ее как внутреннюю, глубинную основу совершения торговых сделок.

Проведя анализ всех вышеизложенных определений, можно сделать вывод, что коммерческая деятельность, это совокупность торгово-технологических и экономических отношений по поводу купли-продажи товаров, оказания работ и услуг на взаимовыгодной основе и целью получения прибыли.

Сущность коммерческой деятельности следует понимать как совокупность отношений между продавцами и покупателями и отношений по организации движения товаров: продуктов для обмена, денежных средств, информации (рисунок 1.3) [42].

Коммерческая деятельность

Экономические отношения купли продажи	Торгово-технологические отношения по поводу товара
1. Трансакции	1. Продуктов обмена
2. Обмена товарами	2. Денежных средств
3. Обмена правами собственности	3. Информации

Рисунок 1.3 - Структура отношений коммерческой деятельности

Отношения коммерческой деятельности реализуют себя через различные осуществляемые ее субъектами функции, под которыми понимается совокупность определенных обязательных действий в процессе обмена, которые они должны совершать для достижения своих коммерческих целей. В зависимости от обстоятельств эти действия могут выполняться либо производителями товаров и услуг, либо предприятиями сферы торговли, либо в комбинации, то есть выполнение этих функций может распределяться между ними. И хотя функции выполняются конкретными лицами, основа их объективна [24].

Экономический механизм торговых предприятий имеет определенную специфику коммерческой деятельности. Специфика в области коммерческой деятельности заключается в том, что она содержит следующие основные элементы: закупочная деятельность, и продажа товаров.

Актуальной задачей коммерческого аппарата торговых организаций и предприятий является вовлечение в товарооборот продукции предприятий-изготовителей разных форм собственности и различных организационно-правовых структур, поставщиков-посредников, граждан, занимающихся индивидуально-трудоустройством, зарубежных поставщиков и других источников.

Место коммерческого предприятия в системе общественного воспроизводства обуславливают следующие его функции: финансовая, ма-

териально-техническая, информационная, покупка рабочей силы, продажа (сбыт) товаров и услуг. Сердцевиной каждой функции являются товарообменные отношения. Финансовая связана с взаимоотношениями данного предприятия с субъектами рынка капитала, материально-техническая - рынка средств производства, наем рабочей силы - рынка труда, информационная - рынка информации, продажа товаров и предоставление дополнительных услуг - с рынком покупателей. В этом ракурсе отношения коммерческой деятельности предприятия, таким образом, составляет покупка факторов производства, в том числе информации, и продажа готовой продукции и соответствующих услуг [14].

Поэтому вопреки существующему мнению коммерческие функции предприятий, на наш взгляд, не ограничиваются исключительно закупками товаров и их последующей реализацией. Если это было верным для организаций, существовавших при командно-административной системе, то под влиянием новых рыночных условий коммерческий характер приобретают все функции. Под их воздействием и сам процесс непосредственного производства товаров организуется и развивается в коммерческой форме, он приспособляется к потребностям рынка, его конъюнктуре, требованиям экономических законов. Коммерческие подразделения предприятий, составленные из наемной рабочей силы, приобретая вещественные факторы производства, снабжают его сырьем, оборудованием, материалами. Осуществляют закупки товаров, сопутствующих изготовленным или имеющих самостоятельное значение для организации дальнейшей перепродажи. Контролируют объемы и соответствие произведенной и подготовленной продукции для реализации потребностям динамичного спроса, обеспечивают ее поставки до покупателя в соответствии с достигнутыми договоренностями. С другой стороны, преодоление кризисного состояния предприятия и выход в фазу развития, успехи в конкурентной борьбе предполагают значительные долгосрочные инвестиции, осуществление которых не возможно без внедрения

определенных инноваций в производство. Эти гарантии также обеспечиваются с помощью коммерческой деятельности фирм [14].

Дуализм отношений коммерческой деятельности обуславливает двойственный характер выполняемых предприятиями функций: с одной стороны, экономических, связанных с осуществлением взаимосвязей между субъектами рынка, и, с другой - торгово-технологических, отражающих их отношения к товару, по доведению его как полезного субстрата от продавца к покупателю.

С учетом экономических факторов рынка и целевой предназначенности торгового предприятия на коммерческую деятельность возлагается выполнение следующих функций, по мнению автора книги «Коммерческой деятельности» Ф.П. Половцовой. На наш взгляд эти функции можно представить в виде рисунка 1.4 [29].

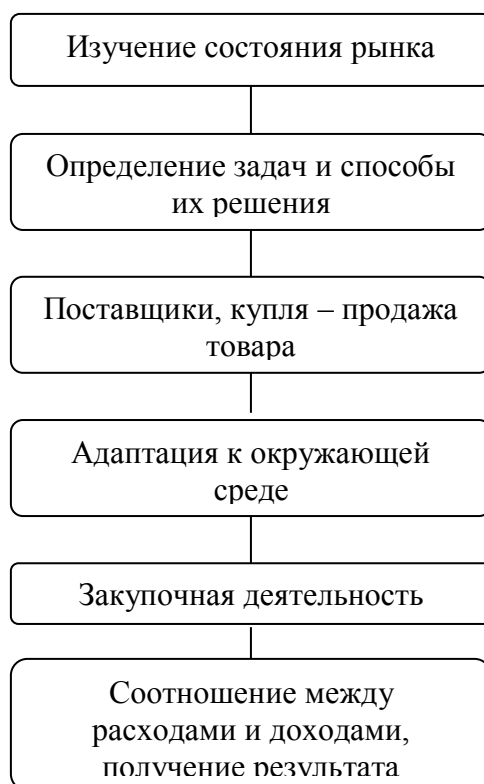


Рисунок 1.4 - Схема функций коммерческой деятельности

Из данного рисунка можно увидеть, что все функции взаимосвязаны и последовательны, цепочка действий непрерывна.

Далее определим функции торговых коммерческих фирм (табл. 1.2). Из таблицы видно, что они в своей основе идентичны (экономические и торгово-технологические) обязательным действиям в процессе коммерческой деятельности предприятий – товаропроизводителей. Получает существенное развитие функция закупа товаров [14].

Таблица 1.2 – Коммерческие функции торговых предприятий

Условия коммерческой деятельности	Функции	Стороны функции	
		Экономическая	Торгово-технологическая
Осуществляется на денежной основе	Финансовая (ФО)	Отношения с финансово-кредит-ными учреждениями. По кредитному договору, Фондовым рынком	Хранение, инкассация финансовых ресурсов
Оборудование, материалы, транспорт находятся у других предприятий	Материально-техническая (МТО)	Отношения с поставщиками материально-технических ресурсов по договору доставки	Транспортировка, складирование и хранение
Осуществляется специалистами	Обеспечение рабочей силой (ОРС)	Отношения с носителями рабочей силы по трудовому контракту / рекрутинговыми организациями	Техника безопасности, охрана труда
Организуется на основе информации	Информационная (ИО) маркетинг	Отношения с носителями информации по договору купли – продажи информации	Сбор, обработка, хранение
Отсутствие товаров для продажи	Закупка товаров (ЗТ)	Отношения с поставщиками товаров по договору поставки	Транспортирование, складирование, хранение
Наличие закупленных товаров	Продажа товаров (ПТ)	Отношения с розничными покупателями по договору купли-продажи	Подготовка к продаже, замещение, выкладка
Наличие условий для оказания услуг	Продажа услуг (ПУ)	Отношения с розничными покупателями	Техническое обслуживание товаров, транспортировка

Совокупность рассмотренных функций составляет содержание коммерческой деятельности предприятия, которое обеспечивает их функционирование на рынке (рис. 1.5).

Представим содержание коммерческой деятельности на логической модели. Экономическое содержание функций, выполняемых коммерческими предприятиями, одинаково: все они, выражая отношения купли-продажи, направлены на достижение основной цели. Одна часть из них связана с

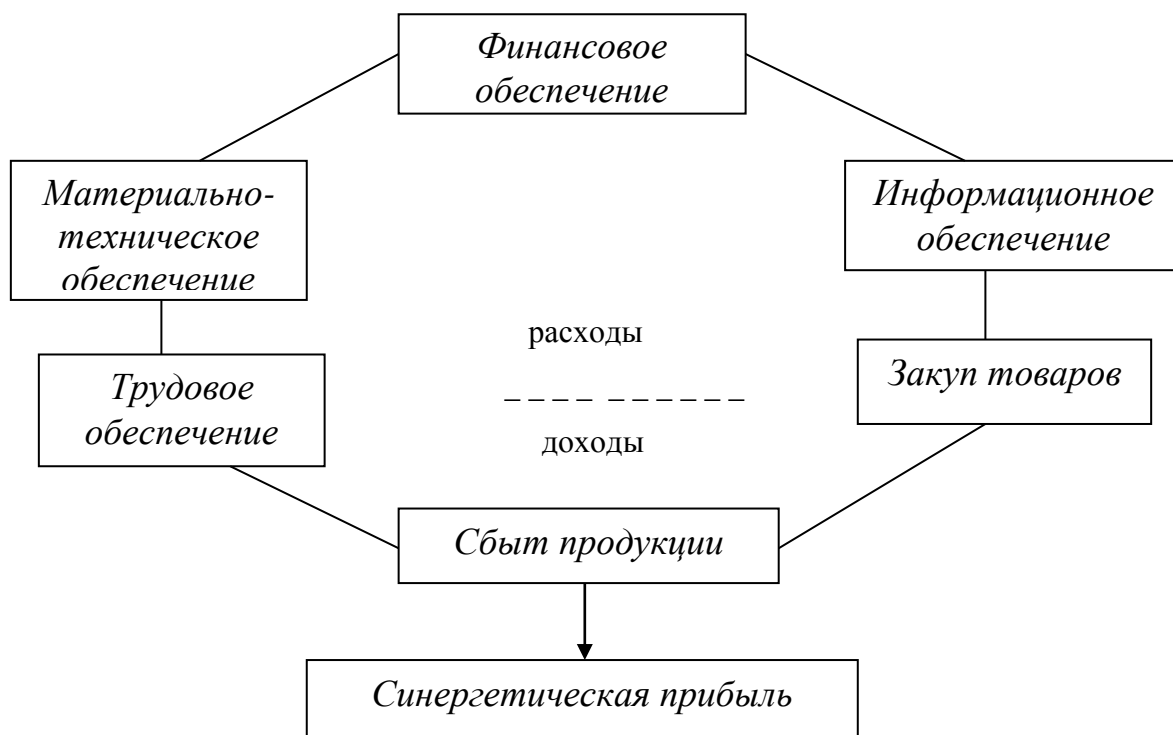


Рисунок 1.5 - Структура содержания коммерческой деятельности

покупкой денежного капитала, материально-технических средств, труда, информации, товаров. Другие - продажа (сбыт) продукции и услуг обеспечивают возмещение расходов на выполнение каждой функции и получение необходимой прибыли. Информационная функция, с одной стороны, предполагает маркетинговое обслуживание процессов купли-продажи, а с другой - является связующим центром всех остальных и, обеспечивая их взаимодействие, участвует в создании синергетического эффекта коммерческой деятельности [14].

Выполнение каждой функции требует и необходимых управленческих операций. Каждый тип коммерческой деятельности (купля-продажа, аренда, факторинг, консалтинг и др.) обуславливает специфические по своему характеру отношения, что, конечно, отражается на выполняемых коммерческих операциях. Вместе с тем во всех них можно выделить типичные действия, определяющие общее содержание каждой функции. Усвоение идеи операций важно, поскольку оно позволяет найти правильные направления развития процессов взаимовыгодной купли-продажи.

1.2 Диагностика управления коммерческой деятельностью в торговой организации

Анализ среды. Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как он обеспечивает как базу для определения миссии и целей фирмы, так и для выработки стратегии поведения, позволяющей фирме осуществить свою миссию и достичь своих целей (рис 1.6) [11].

Одной из ключевых ролей любого управления является поддержание баланса во взаимодействии организации со средой. Каждая организация вовлечена в три процесса [42]:

- получение ресурсов из внешней среды (вход);
- превращение ресурсов в продукт (преобразование);
- передача продукта во внешнюю среду (выход).

Управление призвано обеспечить баланс входа и выхода. Как только в организации нарушается этот баланс, она встает на путь умирания. Современный рынок резко усилил значение процесса выхода и поддержания этого баланса. Это как раз и находит отражение в том, что в структуре стратегического управления первым блоком является блок анализа среды.

Анализ среды предполагает изучение трех ее составляющих:

- макроокружения;
- непосредственного окружения;
- внутренней среды организации.

Анализ внешней среды (макро- и непосредственно окружения) направлен на то, чтобы выяснить, на что может рассчитывать фирма, если она успешно поведет работу, и на то, какие осложнения могут ее ждать, если она не сумеет вовремя отворотить негативные выпад, которые может преподнести ей окружение [33].

Анализ макроокружения включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной

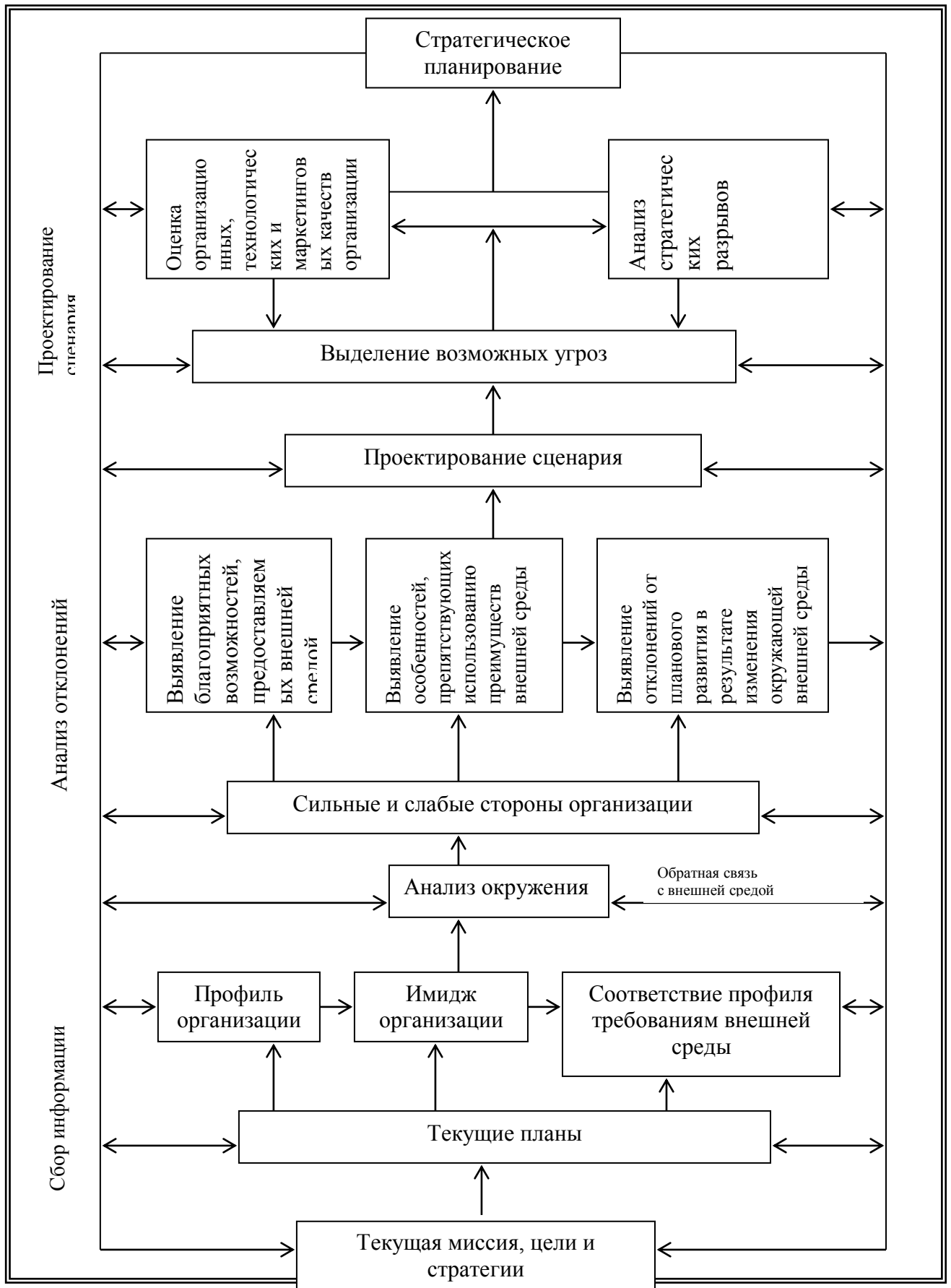


Рисунок 1.6 - Анализ стратегической ситуации организации

среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-технического и технологического развития общества, инфраструктуры и т.п.

Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы.

Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели организации, более верно сформулировать миссию, т.е. определить смысл направления деятельности фирмы. Исключительно важно всегда помнить, что организация не только производит продукцию для окружения, но и обеспечивает возможность существования своим членам, давая им работу, предоставляя возможность участия в прибылях, обеспечивая их социальными гарантиями и т.п. [39]

Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям:

- кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.;
- организация управления;
- производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики и научные исследования и разработки;
- финансы фирмы;
- маркетинг;
- организационная культура.

Определение миссии и целей. Определение миссии и целей организации, рассматриваемое как один из процессов стратегического управления, состоит из трех подпроцессов, каждый из которых требует большой и исключительно ответственной работы. Первый процесс состоит в формировании миссии фирмы, которая в концентрированной форме выражает смысл существования фирмы, ее предназначение. Миссия придает организации оригинальность, наполняет работу людей особым смыслом. Далее идет подпроцесс определения долгосрочных целей. И завершается эта часть стратегического управления

подпроцессом управления краткосрочных целей. Формирование миссии и установление целей фирмы приводит к тому, что становится ясным, для чего функционирует фирма и к чему она стремится [43].

Выбор стратегии. После того как определены миссия и цели, наступает этап анализа и выбора стратегии. На этом этапе принимается решение по поводу того, как, какими средствами фирма будет добиваться достижения целей. Процесс выработки стратегии по праву считается сердцевинной стратегического управления. Определение стратегии - это отнюдь не составление плана действий. Определение стратегии – это принятие решения по поводу того, что делать с отдельным бизнесом или продуктами, как и в каком направлении развиваться организации, какое место занимать на рынке и т.п.

Выполнение стратегии. Особенность процесса выполнения стратегии состоит в том, что он не является процессом ее реализации, а лишь создает базу для реализации стратегии и достижения фирмой поставленных целей. Основная задача этапа выполнения стратегии состоит в том, чтобы создать необходимые предпосылки для реализации успешной стратегии. Таким образом, выполнение стратегии – это проведение стратегических изменений в организации, переводящих ее в такое состояние, в котором организация будет готова к проведению стратегии в жизнь [12].

Оценка и контроль реализации стратегии. оценка и контроль выполнения стратегии являются логически завершающим процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между ходом процесса достижения и собственно целями, стоящими перед организацией.

Основные задачи любого контроля следующие:

- определение того, что и по каким показателям проверять;
- оценка состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонными показателями;

- выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведенной оценки;
- осуществление корректировки, если она необходима и возможна.

В случае контроля реализации стратегий эти задачи приобретают вполне определенную специфику, обусловленную тем, что стратегический контроль направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии и приводит к достижению целей фирмы. Это принципиально отличает стратегический контроль от управленческого или оперативного контроля, так как его не интересует правильность осуществления стратегии или правильность выполнения отдельных работ, функций и операций. Стратегический контроль сфокусирован на выяснении того, возможно ли в дальнейшем реализовать принятую стратегию и приведет ли ее реализация к достижению поставленных целей. Корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как реализуемой стратегии, так и целей фирмы [25].

Профессор Ю.В. Гуняков, давая характеристику методам и инструментам познания механизмов финансового обеспечения коммерческой деятельности, подчеркивает, что метод анализа - это аналитический аппарат исследования коммерческой деятельности. Метод в коммерческой деятельности предполагает определение методов, способов её исследования.

С другой стороны, метод не только инструменты познания, но и приемы совершенствования коммерческой деятельности [12].

В зависимости от глубины исследования взаимосвязей микро и макро-экономики применяются различные методы, способы и приемы.

Наиболее часто используемыми методами являются: нормативный, балансовый, структурный, индексный, моделирования, системный и другие.

В условиях компьютеризации в настоящее время успешно применяются экономико-математические методы анализа и соответствующие им статистические и математические методы.

Пирамида методов исследования коммерческой деятельности изображена на рисунке 1.7.



Рисунок 1.7 – Пирамида методов исследования коммерческой деятельности

Первый этап- эмпирические исследования предусматривает: определение проблем и задач исследования, сбор и предварительное изучение информации, выработку рабочей гипотезы.

Второй этап- аналитические исследования- предусматривает: выбор методов и проведение анализа собранной информации, её систематизация, обобщение, моделирование, формулирование выводов.

Третий этап- экономическая политика- предусматривает- разработку программы по совершенствованию коммерческой деятельности, проверку правильности принятых шагов.

Показатели деятельности торгового предприятия, осуществляются на коммерческой основе, подразделяются на две группы, оценивающие две категории: экономическую эффективность и экономический эффект.

Экономическая эффективность определяется как соотношение между затратами по вовлеченным производственным, материальным, финансовым, трудовым ресурсам и полученными результатами. Целью торгового предприятия является достижение максимальных результатов деятельности при оптимальном экономическом потенциале предприятия, относительном сокращении издержек обращения и высокой культуре обслуживания [41].

Экономический эффект – это результат от функционирования предприятия, выражаемый такими показателями, как товарооборот, объем продажи товаров, валовой доход, прибыль [32].

Системный подход позволяет глубже изучить исследуемое предприятие, получить наиболее полное представление о нем.

Системный подход в экономическом анализе направлен на разработку научно обоснованных вариантов решения определенных задач, а также позволяет выбрать наиболее целесообразные управленческих решений для достижения поставленных целей.

Систему показателей, используемых при проведении комплексного анализа, целесообразно построить по схеме:

Ресурсы → Затраты → Результаты (РЗР)

В качестве обобщающего показателя эффективности деятельности предприятия могут выступать комплексные показатели оценки эффективности торговой деятельности, финансово – хозяйственной деятельности, показатели эффективности хозяйствования торгового предприятия, темпа экономического развития и т.п.

Эффективность – это соотношение затраченных усилий, ресурсов, или энергии на достижение определенных результатов.

Обобщающим показателем оценки эффективности торговой деятельности предприятия может выступать показатель экономического потенциала.

В таблице 1.3 приведены наиболее часто используемые показатели.

Таблица 1.3 – Показатели, влияющие на оценку эффективности коммерческой деятельности предприятия

Группа показателей	Показатели	Формула расчета
1. Эффективность использования основных фондов	Фондоотдача (руб.)	$F_o = TO / OF$
	Фондоемкость (руб.)	$F_e = OF / TO$
	Фондорентабельность (руб.)	$F_{рен} = \pi / of$
	Фондовооруженность (тыс. руб.)	$F_{воор} = OF / Ч_{ср}$
	Товарооборот на 1 м ² общей (торговой) площади (тыс. руб.)	$T \text{ на } 1 \text{ м}^2 = T / S$
	Прибыль на 1 м ² общей (торговой) площади (тыс. руб.)	$T \text{ на } 1 \text{ м}^2 = \Pi / S$

Группа показателей	Показатели	Формула расчета
2. Эффективность использования оборотных средств	Оборачиваемость оборотных средств (дни)	$K_{эф} = \frac{\Pi}{ОС}$
3. Эффективность использования трудовых ресурсов	Производительность труда (тыс. руб.)	$\Pi = Т/Ч$
	Прибыль на одного работника ТОП (тыс. руб.)	$\Pi_{на\ 1\ раб.} = \frac{Т}{Ч_{топ}}$
4. Эффективность текущих затрат	Уровень издержек обращения (%)	$У_{ио} = ИО/Т$
	Затратоотдача (товарооборот на 1 руб. текущих затрат), руб.	$З = Т/ИО$
	Срок окупаемости капитальных вложений	$С = \Pi/З$
5. Эффективность использования товарных запасов	Оборачиваемость товарных запасов, дни	$ТЗ/Р*360\ дн.$
6. Эффективность использования рекламных средств	Реклама	$R = (Т*П*Д/100)* (Н/100) - И$
7. Эффективность работы предприятия	Рентабельность конечной деятельности	$Ур = ЧП/Р*100$
	Прибыль	$ЧП = \text{Поб.д.} - \text{ЧР} + \text{ЧД}$

Комплексный экономический анализ деятельности торгового предприятия может включать различное сочетание используемых показателей в зависимости от поставленных целей.

В данной таблице мы отразили показатели, влияющие на оценку эффективности коммерческой деятельности предприятия. В таблице видно, что каждый показатель относится к функциям коммерческой деятельности.

На практике более целесообразно сочетать использование системы показателей для оценки эффективности деятельности с расчетом обобщающих показателей.

Для всесторонней оценки эффективности коммерческой (хозяйственной) деятельности торгового предприятия чаще всего используют систему показателей. Содержание показателей, привлекаемых для оценки хозяйственной ситуации, в каждом конкретном случае определяется жизненным циклом предприятия, его размером, временным аспектом планового горизонта, назначением анализа и другими параметрами [49].

Современный подход к проведению комплексного экономического анализа предполагает широкое использование матричного метода анализа с

выводом обобщающего синтетического показателя для оценки эффективности хозяйственной деятельности предприятия.

Основным моментом применения матричного метода комплексного экономического анализа является выбор исходных показателей и упорядочение их совокупности. Выбор показателей зависит от уровня управления и поставленных целей.

Показатели необходимо построить по приведенной выше схеме РЗР. Для повышения эффективности хозяйственной деятельности предприятия необходимо, чтобы темпы роста показателей возросли в той же последовательности.

Ресурсы торгового предприятия могут быть представлены численностью работников, товарными запасами, торговой площадью и т.п. однако не все из них могут быть включены в матричную модель (в частности, товарные запасы). Это связано с тем, что может нарушиться основной принцип РЗР, когда конечные результаты, должны расти более высокими темпами, чем ресурсы и затраты.

Затраты торгового предприятия могут быть представлены издержками обращения, средней заработной платой, рабочим временем и т.п. Конечные результаты деятельности торгового предприятия – это оптовый товарооборот и прибыль.

В матричную модель для проведения комплексного экономического анализа следует включить следующие показатели (табл. 1.4):

Таблица 1.4 – Показатели, необходимые для проведения комплексного экономического анализа

Наименование	Примеры
Ресурсы	Торговая площадь, среднесписочная численность работников
Затраты	Общая сумма издержек обращения
Результаты	Прибыль, оптовый товарооборот

С помощью матрицы можно выявить основные резервы дальнейшего повышения эффективности хозяйственной деятельности торгового предприятия

посредством роста коэффициента рентабельности использования его активов за счет оптимизации отдельных экономических и финансовых показателей в перспективе.

Конечным результатом деятельности торгового предприятия является стоимость реализованных товаров и услуг. Поэтому эффективность коммерческой деятельности торгового предприятия может быть выражена обобщающим показателем, рассматриваемым как отношение стоимости реализованных товаров и услуг к затратам на их реализацию по формуле:

$$\text{Эффективность} = \frac{\text{Стоимость реализованных товаров (услуг)}}{\text{Реальные издержки обращения (затраты на реализацию товаров и услуг)}} \quad (1)$$

Показатель эффективности коммерческой деятельности предприятия неразрывно связан с функцией по анализу материально-техническому обеспечению, так как здесь происходит анализ материальных и товарных ресурсов организации [22].

Рассматривая показатели эффективности коммерческой деятельности, можно отметить, что при ее оценке может быть использовано множество показателей: обобщающих и частных, стоимостных и натуральных, одноэлементных и многоэлементных, количественных и качественных. Единство содержания и разнонаправленность функций коммерческой деятельности обуславливают необходимость при оценке её эффективности разработки и применения широкого набора экономических показателей, так как результаты деятельности при выполнении различных функций значительно различаются и зачастую несопоставимы.

Содержание основных функций коммерческой деятельности позволяет структурировать основные показатели её эффективности в шесть групп:

- эффективности финансового обеспечения процессов обмена;
- эффективности материально-технического обеспечения;
- эффективности закупа товаров;
- эффективности найма рабочей силы;

- эффективности информационного обеспечения;
- эффективности продаж товаров и дополнительных услуг.

Однако возможно дополнение их состава (углубление или расширение показателей) в соответствии с целью проводимых исследований и наличием информационного обеспечения [38].

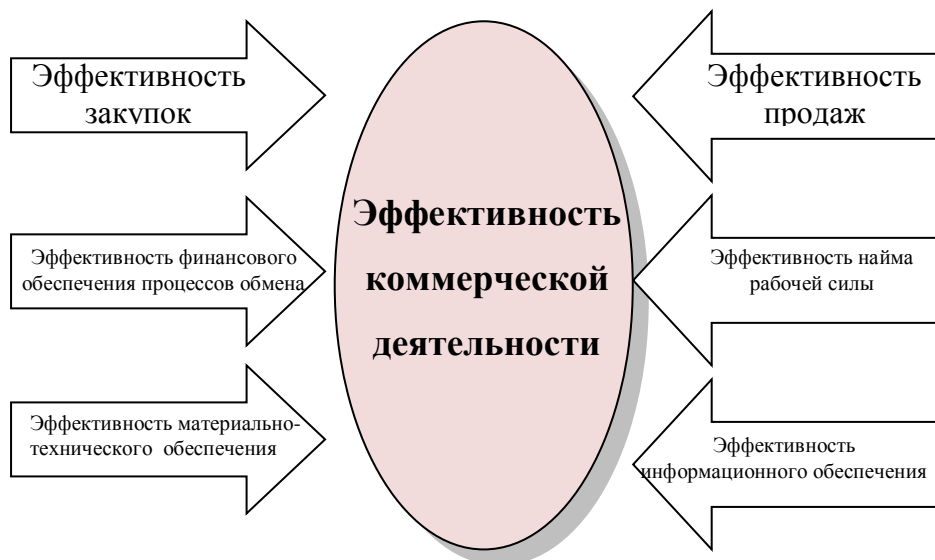


Рисунок 1.8 - Взаимосвязь показателей эффективности коммерческой деятельности

Таким образом, любое направление коммерческой деятельности должно характеризоваться определенными показателями, которые направлены на повышение целесообразности, результативности и экономичности коммерческой деятельности [29].

На основании написания первой главы, можно сделать вывод, что система управления предполагает только те связи, которые характеризуют отношения управления, которые возникают тогда, когда осуществляются функции и полномочия управления. Система управления – это совокупность связей общей целеустремленности, согласованности действий, восприятия решений, это связи подчиненности в соответствии с распределением полномочий на принятие управленческих решений.

Авторы Виноградова, Абчук, Памбухчиянц, Панкратов для более четкого ограничения объекта изучения в своих определениях указывают на цель

коммерческой деятельности: получение прибыли, удовлетворение потребностей покупателей.

Сущность коммерческой деятельности следует понимать как совокупность отношений между продавцами и покупателями и отношений по организации движения товаров: продуктов для обмена, денежных средств, информации.

Место коммерческого предприятия в системе общественного воспроизводства обуславливают следующие его функции: финансовая, материально-техническая, информационная, покупка рабочей силы, продажа (сбыт) товаров и услуг. Сердцевиной каждой функции являются товарообменные отношения. Финансовая связана с взаимоотношениями данного предприятия с субъектами рынка капитала, материально-техническая - рынка средств производства, наем рабочей силы - рынка труда, информационная - рынка информации, продажа товаров и предоставление дополнительных услуг - с рынком покупателей. В этом ракурсе отношения коммерческой деятельности предприятия, таким образом, составляет покупка факторов производства, в том числе информации, и продажа готовой продукции и соответствующих услуг.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Система управления предполагает только те связи, которые характеризуют отношения управления, которые возникают тогда, когда осуществляются функции и полномочия управления. Система управления – это совокупность связей общей целеустремленности, согласованности действий, восприятия решений, это связи подчиненности в соответствии с распределением полномочий на принятие управленческих решений.

Авторы Виноградова, Абчук, Памбухчиянц, Панкратов для более четкого ограничения объекта изучения в своих определениях указывают на цель коммерческой деятельности: получение прибыли, удовлетворение потребностей покупателей.

Сущность коммерческой деятельности следует понимать как совокупность отношений между продавцами и покупателями и отношений по организации движения товаров: продуктов для обмена, денежных средств, информации.

Место коммерческого предприятия в системе общественного воспроизводства обуславливают следующие его функции: финансовая, материально-техническая, информационная, покупка рабочей силы, продажа (сбыт) товаров и услуг. Сердцевиной каждой функции являются товарообменные отношения. Финансовая связана с взаимоотношениями данного предприятия с субъектами рынка капитала, материально-техническая - рынка средств производства, наем рабочей силы - рынка труда, информационная - рынка информации, продажа товаров и предоставление дополнительных услуг - с рынком покупателей. В этом ракурсе отношения коммерческой деятельности предприятия, таким образом, составляет покупка факторов производства, в том числе информации, и продажа готовой продукции и соответствующих услуг.

Уже более 10ти лет торговая компания «Прогресс» успешно работает на Красноярском рынке продукции детского питания. Многолетний опыт работы,

команда профессионалов и желание развиваться, позволило компании стать крупнейшей в Красноярском крае дистрибьюторской компанией в сфере продукции детского питания. Прямые поставки с завода-производителя дают массу преимуществ при формировании ценовой политики.

Задача данного предприятия – максимальное удовлетворение потребностей покупателей в продуктах детского питания, обеспечение необходимого ассортимента, обновления ассортимента, необходимый объем товарооборота и должный уровень рентабельности.

Организационная структура ОАО «Прогресс» относится к функциональной организационной структуре управления организацией. В ходе анализа СТЭП-факторов были выявлены те факторы, которые оказывают наибольшее влияние на деятельность ОАО «Прогресс».

В динамике произошло увеличение товарооборота анализируемого предприятия на 29994 тыс. руб., что в относительном выражении составило 10,37% и он стал составлять в 2015 году - 319159 тыс. руб. Валовая прибыль и издержки обращения ОАО «Прогресс» в динамике выросли, как по сумме, так и по уровню – на 8157 тыс. руб. или 0,27% и 6823 тыс. руб. или 0,37% соответственно.

Реализация продукции ОАО «Прогресс» происходит по 2 каналам:

- со склада ОАО «Прогресс» к фирмам оптовикам, затем в розничные предприятия торговли и к конечным потребителям;
- со склада ОАО «Прогресс» в розничные предприятия торговли и к конечным потребителям.

Из данных анализа видно, что с наибольшей долей вероятности поставленные цели будут достигнуты при следовании стратегии усиления позиций на рынке. Выбранная оптимальная стратегия позволит максимально полно достигнуть поставленных целей.

Ассортимент детского питания, представленного в розничной торговой сети г. Красноярска 76,7% опрошенных отметили как широкий, 23,3% как средний, узким ассортимент детского питания никто не считает. Таким

образом, в результате проведенного анализа потребительских предпочтений на рынке детского питания г. Красноярска можно сделать следующие выводы:

- большинство опрошенных (65,3%) приобретают детское питание 1 раз в неделю;
- основной причиной выбора того или иного вида для 54% опрошенных является качество продукции;
- большинство покупателей предпочитают покупать детское питание где придется (49,3%).

В целом можно сделать вывод, что рынок детского питания насыщен и спрос большинства покупателей на данную продукцию удовлетворен.

Компания ОАО «Прогресс» производит полный ассортимент высококачественной молочной продукции, соков и сокосодержащих напитков, минеральной воды и детского питания. Вся продуктовая линейка создана по собственным рецептам. В процессе производства используются современные технологии, а сырье проходит тщательный контроль. Маркетинговая стратегия компании предусматривает создание и поддержку как минимум одного сильного бренда в каждом сегменте рынка выпускаемой продукции. Основной целевой аудиторией брендов ОАО «Прогресс» является средний класс.

Рынок детского питания положительно растет. Даже несмотря на всеобщее замедление потребления и кризис 2014 года, продажи детского питания увеличиваются. Данная категория пищевой промышленности является продуктами первой необходимости, поэтому детское питание максимально хорошо обеспечено сбытом по всем каналам розничных и оптовых продаж.

Таким образом, была получена относительная стоимость услуги дистрибьютора ОАО «Прогресс» по сравнению с идеальной, по мнению покупателей, ценой. Стоимость товара исследуемой компании несколько выше, чем расчетная стоимость, полученная на основе опроса клиентов.

Проведенный анализ свидетельствует о некотором повышении уровня конкурентоспособности компании ОАО «Прогресс» по сравнению с предыдущим периодом, которое произошло вследствие роста экономической

эффективности, эффективности сбытовой деятельности и корректировки выбранной стратегии.

На основании построенной матрицы General Electric/McKinscy & Company ОАО «Прогресс» можно дать следующие рекомендации в отношении стратегий отдельных товарных групп:

- Товарная группа «молочная группа» - извлекать максимальную выгоду и уходить с рынка;
- Товарная группа «детское питание» - реинвестировать прибыль или извлекать максимальную выгоду;
- Товарные группы «соковая группа» - медленно уходить с рынка;
- Товарная группа «минеральные воды» - извлекать максимальную выгоду или уходить.

Для ОАО «Прогресс» на основании проведенного анализа предлагается стратегия «бросающего вызов», для чего предприятию необходимо укрепить позиции по наиболее прибыльным и привлекательным рынкам товарных группам, в частности по группе «детское питание». Далее разработаем мероприятия предложенной к осуществлению конкурентной стратегии.

Наиболее оптимальной стратегией для предприятия ОАО «Прогресс» является стратегия усиления позиции предприятия на рынке, которая предполагает решение задачи за счет расширения ассортимента и предложения товаров-новинок, совершенствование договорных отношений с поставщиками, поиск возможностей роста прочих доходов для финансирования основной деятельности – продажи товаров.

Основное содержание мероприятий совершенствования системы управления коммерческой деятельностью:

- Мероприятия в области товарной политики: На наш взгляд, ОАО «Прогресс» необходимо развиваться дальше, расширять ассортиментный перечень производимой продукции. Наиболее перспективным направлением расширения является производства новых видов продукции детского питания ОАО «Прогресс» под брендом «Фрутоняня». Согласно проведенным опросам и

исследованию ассортимента основных конкурентов предприятия необходимо расширить ассортиментную линейку десертов за счет следующих видов: десерт «Пражское», десерт «Земфира» и десерт «Сюрприз».

Внедрение в производство десерта «Пражское» и десерта «Сюрприз» не потребует покупки и установки нового оборудования, а также привлечения новых сотрудников. Производство вышеуказанных изделий позволит увеличить выручку от реализации товара на 137964,6 руб. в месяц.

- Мероприятия в области сбытовой политики: Исследуемой организации необходимо расширять каналы сбыта реализуемой продукции за счет увеличения объемов продаж путем отгрузки детского питания в гипермаркеты «Окей». Таким образом, рост выручки предприятия при обслуживании 3 гипермаркетов сети «Окей» составит 33416 тыс. руб.

- Мероприятия в области продвижения продукции: Исследуемой организации необходимо направить усилия на продвижение продукции конкретной товарной группы, которая была выбрана в п. 2.2 данного дипломного проекта – детское питание. Говоря об особенности целевой аудитории можно выделить объединяющий, общий для всей выборки опрошенных, и принятых за целевую аудиторию респондентов, фактор - место проведения медицинского обследования и проведение лечебного и корректирующего воздействия – это наиболее популярные в г. Красноярск частные клиники, оказывающие медицинские услуги детям, их общее количество составит 26 клиник в г. Красноярск.

В результате проведения данного размещения рекламных материалов прогнозное значение привлеченной целевой аудитории составит 1613 человек в год. Основываясь на статистических данных по количеству совершенных торговых операций с участием дисконтных карт можно утверждать, что каждый новый привлеченный данным способом клиент будет совершать не менее 4 покупок в год. Данное количество совершаемых операций каждым покупателем, при значении привлеченного трафика в 4030 человека и значении

показателя средней корзины в 312 рублей позволяет прогнозировать прирост выручки на сумму в 4 428 104 рублей в год, с учетом 12% дисконта.

Усредненное значение затрат на проведение кампании составляет 1 277 318 рублей в год. Учитывая сроки проведения акции, 2 года, затраты на проведение составят сумму в 2 554 637 и соответствуют прогнозному значению в 2% от общего оборота. Столь малое значение процента от оборота направленного на продвижение бренда обоснованно высоким оборотом данного направления деятельности организации и по мнению руководства компании является оптимальным.

Принимая во внимание среднюю торговую наценку компании на товар, в размере 100%, прогнозируемая выручка компании от покупок совершенных привлеченной целевой аудиторией составит 2 214 052 рублей в год, что составляет . Данной прибыли достаточно для покрытия расходов на проведение рекламной компании, что говорит об эффективности мероприятий конкурентной стратегии и целесообразности их применения.

Помимо увеличения прибыли организации эффект от применения данных мероприятий конкурентной стратегии направлен на улучшение имиджа ОАО «Прогресс». Дифференциация рассматриваемой организации от конкурентов возрастет, узнаваемость и известность брендов повысятся, спрос на представляемый товар будет простимулирован. Все это благотворно скажется на лояльности аудитории, и обеспечит прирост клиентской базы, что в свою очередь повлияет на выручку компании.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации: по состоянию на 1 февраля – Новосибирск: Сиб. Унив. Изд-во, 2015. – 206 с.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации: в 3 .: по состоянию на 20 апр. 2015 г. – Москва: Омега-Л, 2012. – 681с.
3. Басовский Л.Е. Менеджмент: учеб. пособие / Л.Е. Басовский. – Москва: ИНФРА-М, 2014. – 620 с.
4. Большов А.С. Современный менеджмент. Теория и практика / А.С. Большов, В.И. Михайлов. - 2-е изд., перераб. и доп. – Санкт-Петербург: Питер, 2013. – 416 с.
5. Бондаренко В.В. Менеджмент организации. Введение в специальность: учеб. пособие/ В.В. Бондаренко, В.А. Юдина, О.Ф. Алёхина.- Москва: КНОРУС, 2014.-232 с.
6. Бреслав Е. 7 нот бизнеса: Настольная книга руководителя / Е. Бреслав, И. Голуба.- Москва: Эксмо, 2012.- 576 с.
7. Вершигора Е.Е. Менеджмент: учеб. пособие / Е.Е. Вершигора – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2012. – 283с.
8. Виноградова С.Н. Коммерческая деятельность: учебное пособие / С.Н. Виноградов. – Минск: Высшая школа, 2014. – 176с.
9. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 3-е изд. – Москва: Гардарика, 2015. – 528 с.
10. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление: учебник / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. – Москва: Омега – Л, 2014. – 472с.
11. Герчинова И.И. Менеджмент: учебник для вузов / И.И. Герчинова. – 2-е изд., перераб. И доп. – Москва: ЮНИТИ-Дана, 2014. – 304 с.
12. Глухов В. Основы менеджмента / В. Глухов. – Санкт-Петербург: Питер, 2013. – 426 с.
13. Гольдштейн Г.Я. Инновационный менеджмент: учеб. пособие / Г.Я. Гольдштейн. – Таганрог: ТРТУ, 2013. - 132с.

14. Гроув Э.С. Высокоэффективный менеджмент: пер с англ / Э.С. Гроув. – Москва: Филин, 2013. – 280 с.
15. Гуняков Ю.В. Коммерциология: Теория коммерческой деятельности. Т. 2. Предмет познания: монография/ Ю.В.Гуняков; Краснояр. гос.торг.-экон. ин-т.-Красноярск, 2012.-220с.
16. Гуняков Ю.В. Начала коммерциологии: функциональный аспект: монография / Ю.В. Гуняков; Краснояр. гос. торгово-экон. ин-т. – Красноярск, 2012.-322 с.
17. Гуняков Ю.В. Экономические отношения коммерческой деятельности: сущность, структура, механизмы, функции (теоретический аспект) / Ю.В. Гуняков. – Новосибирск, 2011 – 336с.
18. Друкер П. Практика менеджмента: пер. с англ. / П. Друкер. – Москва: Вильямс, 2014. – 96с.
19. Егоров Ю.Л. Исследование систем управления: учеб. пособие / Ю.Л. Егоров. – Москва: Экзамен, 2015. – 492 с.
20. Ермаков В.В. Менеджмент организации: учеб. пособие / В.В. Ермаков. – Москва: Изд-во Московского психолого-социального ин-та, 2015. – 208 с.
21. Завлин П. Н. Оценка эффективности инноваций / П.Н.Завлин, А.В. Васильев. - Санкт-Петербург: Бизнес-Пресса, 2013. – 149с.
22. Ивасенко А.Г. Антикризисное управление : учеб. пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, М.В. Каркавин. – Москва: КНОРУС, 2014. 504 с.
23. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента / Н.И. Кабушкин. – Минск: Новое знание, 2013. – 336с.
24. Кандалинцев В.Г. Сбалансированное управление предприятием: учеб. пособие / В.Г. Кандалинцев. – Москва: КноРус, 2014. – 224с.
25. Каплина С. А. Организация коммерческой деятельности: учебное пособие / Москва: Феникс, 2015. - 416 с.
26. Коммерческая деятельность предприятия: стратегия, организация, управление: учебное пособие для вузов / под ред. В.К. Козлова, С.А. Уварова. –

Санкт-Петербург: Политехника, 2014. – 322с.

27. Коммерческая организация: принципы создания и работы // Управление продажами. – 2015. - №5 – С. 41-52.
28. Красова В. 7 нот менеджмента / В. Красова, А. Привалова - 5-е изд., доп.- Москва: ЭКСМО, 2014.-656 с.
29. Малин А.С. Исследование систем управления: учебник для вузов / А.С. Малин, В.И. Мухин. – 3-е изд. – Москва: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2014. – 399 с.
30. Мескон М. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва: Инфра-М, 2012. – 540 с.
31. Мухин В.И. Исследование систем управления: учебник / В.И. Мухин. – Москва: Экзамен, 2013. – 384 с.
32. Организация коммерческой деятельности: справочное пособие / под.ред. С.Н. Виноградовой. – Минск: Высшая школа, 2015. – 464с.
33. Поршнев А.Г. Управление организацией: учебник / А.Г. Поршнев, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2014. – 669 с.
34. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: учебник / З.П. Румянцева. – Москва: Инфра-М, 2013. – 304 с.
35. Сорокина М.В. Менеджмент торгового предприятия / М.В. Сорокина. – Санкт-Петербург: Питер, 2015. – 528 с.
36. Сурин А.В. Инновационный менеджмент: учебник / А.В. Сурин, О.П. Молчанова. – Москва: ИНФРА-М, 2014. – 368с.
37. Управление организацией / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – Москва: ИНФРА-М, 2014. – 326с.
38. Федотов Д.К. Комплексный подход к управлению рисками / Д.К. Федотов // Финансовый бизнес. – 2015. - № 5. – С. 70 – 75.
39. Фрейдина Е.В. Исследование систем управления: учеб. пособие / Е.В. Фрейдина. – Москва: Омега-Л, 2014. – 367 с.
40. Хендерсон Р. Компенсационный менеджмент / Р. Хендерсон – Санкт-Петербург.: Питер, 2014. – 880с.

