

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

Торгово-экономический институт

Кафедра Менеджмента

«УТВЕРЖДАЮ»

Заведующий кафедрой

 А.Н. Чаплина

«20» июня 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,
профиль 38.03.02.02.13 «Менеджмент организации (в сфере услуг)»

Стратегическое управление коммерческой деятельностью торгового
предприятия

Научный

руководитель

 15.06.17
подпись, дата

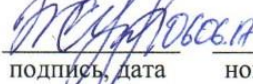
доцент, канд. экон. наук

должность, ученая степень

И. В. Щедрина

инициалы, фамилия

Выпускник

 15.06.17
подпись, дата

451316976

номер зачетной книжки

МО-13-2

номер группы

А. В. Журавлева

инициалы, фамилия

Нормоконтролер:

 15.06.17
подпись, дата

И. В. Щедрина

инициалы, фамилия

Красноярск 2017

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Стратегическое управление коммерческой деятельностью торгового предприятия (на материалах ООО «Енисей Трак Сервис»)» содержит 96 страниц текстового документа, 16 рисунков, 35 таблиц, 5 приложений, 44 использованных источника, 12 листов графического материала.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ, КОММЕРЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ЗАКУПОЧНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ТОВАРНЫЕ ЗАПАСЫ, ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОДАЖ, СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

Целью данной работы является анализ и оценка стратегического управления коммерческой деятельностью торговым предприятием ООО «Енисей Трак Сервис» и разработка мероприятий его совершенствования.

Для достижения поставленных целей необходимо решить следующие задачи:

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

Объектом анализа является ООО «Енисей Трак Сервис». Предметом защиты выступают разработанные мероприятия совершенствования стратегического управления коммерческой деятельностью ООО «Енисей Трак Сервис».

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 стратегического управления коммерческой деятельностью ООО «Енисей Трак Сервис» за счет совершенствования организации продажи услуг и повышения эффективности управления закупочной деятельностью и управления товарными запасами. Проведена оценка социально-экономической и организационной эффективности программы, доказана целесообразность ее реализации в практической деятельности компании.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ	7
1.1 Коммерческая деятельность как объект управления. Особенности системы стратегического управления коммерческой деятельности торгового предприятия.....	7
1.2 Методы исследования системы стратегического управления коммерческой деятельностью торгового предприятия	19
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	78
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	81

* 2 и 3 главы ВКР изъяты в соответствии с постановлением УС ТЭИ No5 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 деятельностью, 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 бакалаврской работы определяется также тем, что анализ и оценка эффективности стратегического управления 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: «Стратегическое управление коммерческой деятельностью торгового предприятия». Целью данной работы является анализ и оценка стратегического управления коммерческой

деятельностью торговым предприятием ООО «Енисей Трак Сервис» и разработка мероприятий его совершенствования.

Для достижения поставленных целей необходимо решить следующие задачи:

7. Изучить коммерческую деятельность торгового предприятия как объект управления;
8. Рассмотреть диагностику стратегического управления коммерческой деятельностью в торговой организации;
9. Провести мониторинг организационной среды ООО «Енисей Трак Сервис»;
10. Провести анализ стратегического управления коммерческой деятельностью ООО «Енисей Трак Сервис»;
11. Разработать мероприятия по совершенствованию стратегического управления коммерческой деятельностью ООО «Енисей Трак Сервис»
12. Оценить социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Объектом анализа является ООО «Енисей Трак Сервис». Предметом защиты выступают разработанные мероприятия совершенствования стратегического управления коммерческой деятельностью ООО «Енисей Трак Сервис».

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

Бакалаврская работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Общий объём работы 96 стр. Бакалаврская работа иллюстрирована 21 рисунком; 35 таблицами; 5 приложениями. Список использованных источников включает в себя 44 источника.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Коммерческая деятельность как объект управления. Особенности системы стратегического управления коммерческой деятельности торгового предприятия

В отечественной и зарубежной экономической литературе существуют различные определения коммерческой деятельности. В Гражданском Кодексе РФ (ГК РФ) [2] в статье 2 ГК РФ устанавливается «что предпринимательской является самостоятельная осуществляемая на свой страх и риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли...» а в статье 50 (ГК РФ) указывается «Юридическими лицами могут быть организации, преследующие получение, прибыли в качестве основной цели своей деятельности (коммерческие организации) либо не имеющие извлечение прибыли в качестве таковой цели ...» В базовом юридическом документе коммерческая деятельность и предпринимательство напрямую связываются с получением прибыли. Приведем распространенные определения коммерческой деятельности.

Таблица 1.1 – Наиболее распространенные определения коммерческой деятельности

Источник, автор	Определение коммерческой деятельности
Толковый словарь В.И.Даля	«торг, торговля, торговые обороты, купеческие промыслы».
Осипова Л.В., Синяева И.М.	Коммерческая деятельность – совокупность процессов и операций, направленных на совершение купли-продажи товаров с целью удовлетворения покупательского спроса и получения прибыли
Панкратов Ф.Г., Серегина Т.К.	Коммерческая деятельность – это совокупность торговых процессов по осуществлению актов купли-продажи с целью получения прибыли
Половцева Ф.М.	Коммерческая деятельность – совокупность коммерческих операций, направленных на эффективную куплю продажу и доведения товаров до потребителей с ориентацией на спрос и получение реальной прибыли

Источник, автор	Определение коммерческой деятельности
Гуляков Ю.В.	Коммерческая деятельность в научном осмыслении- это сложная и противоречивая система экономических и торгово-технологических отношений взаимовыгодной купли-продажи между субъектами рынка
Л.П. Дашков и О.В. Памбухчиянц	коммерческая деятельность в торговле представляет собой совокупность последовательно выполняемых торгово-организационных операций, которые осуществляются в процессе купли-продажи товаров и оказания торговых услуг с целью получения прибыли
Куимов В.В. Гуляков Ю.В. Рубан О.В.	Коммерческая деятельность как система отношений торгово-экономических и торгово-технологических в целях максимизации взаимовыгоды для удовлетворения экономических интересов продавца и покупателя.

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].

В таблице 1.2 приведем основной понятийный аппарат по теме выпускной квалификационной работы.

Таблица 1.2 – Основные понятия, используемые в выпускной квалификационной работе

№	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	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
4	Р.А. Фатхутдинов	Система управления - совокупность операций и процедур воздействия управляющей подсистемы на управляемую в рамках сложившейся организационной структуры
5	А.А. Томпсон	Система управления — это состав и номенклатура управленческих органов и должностей

№	Автор определения	Определение
6	Л.П. Кураков	Система управления - это совокупность элементов, функционирование которых обеспечивает эффективную деятельность, направленную на достижение цели, то есть предвосхищенного результата
7	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
8	М. Мескон	Эффективность управления – специфическая категория, отражающая уровень и динамику развития управления, качественную и количественную сторону этого процесса.

Система управления (СУ) организацией включает в себя совокупность всех служб организации, всех подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное функционирование.

Под системой управления (СУ) понимается совокупность всех элементов, подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное (целенаправленное) функционирование организации [11].

Для СУ организации необходимо:

- разработать миссию организаций;
- распределить функции производства и управления;
- приобрести или модернизировать технологию производства;
- наладить систему стимулирования, снабжение и сбыт;
- организовать производство [12].

СУ состоит из пяти подсистем: механизма, структуры, процесса, искусства управления, механизма развития, представленные на рисунке 1.1.

Коммерческая деятельность как объект управления может быть представлена матричной моделью функций. По сути своей функция планирования отвечает на вопросы: где мы находимся в настоящее время? Как мы собираемся это сделать? Посредством планирования руководство стремится установить основные направления усилия и принятие решений, которые обеспечат единство цели для всех членов организации.



Рисунок 1.1 – Система управления предприятием [17]

Планирование не представляет собой отдельного разового события, а осуществляется непрерывно - в силу изменений в окружающей среде, ошибок в суждениях, новые цели, которые возникают после достижения поставленных (табл. 1.3).

Таблица 1.3 - Функции управления в системе коммерческой деятельности

Подсистема функции управления	Закупка товаров	Товарные запасы в ассортименте	Организация продаж и реклама
Планирование	Изучение спроса. Выявление источников закупки. Определение величины партии исходя из плана т/о наличных и других факторов	Планирование ассортимента исходя из доходности. Установление max и min уровня заказов	Планирование объема т/о. Планирование затрат на организацию продаж и рекламу
Организация	Принятие решения о закупке. Заключение договоров на поставку. Создание системы предприятие поставщики. Формирование устойчивых связей	Создание системы способной эффективно управлять запасами и ассортиментом	Внедрение форм и методов продаж. Разработка рекламных мероприятий

Подсистема функции управления	Закупка товаров	Товарные запасы в ассортименте	Организация продаж и реклама
Мотивация	Создание условий для достижения резуль- тативности работы, создание корпо- ративной культуры.		
Контроль	Оценка целесообразности и эффективности каждой покупки	Анализ изменения товарных запасов. Мероприятия по ликвидации сверхнормативных товарных запасов	Анализ т/о и дру- гих показателей. Сравнение темпов изменения затрат на организацию продаж и т/о

В современной экономической практике имеет место недооценка роли стратегического управления организациями, недоиспользование предоставляемых им возможностей и преимуществ в области мобильного управления с учетом изменений рыночной среды. Это обстоятельство предопределило необходимость разработки концепции развития стратегического управления коммерческой деятельностью торговой организации (рис. 1.2).

Методологической основой разработки концепции был избран логистический подход, по своему предметному содержанию наиболее близкий к объекту коммерческой деятельности (товару) и ее функциональным процессам, а по целевой ориентации практического использования – к стратегической деятельности организации. Обосновано это тем, что в логистике экономическая эффективность деятельности организации объясняется скоростью ее адаптации к динамичному изменению среды, что в полной мере отвечает содержанию стратегического управления коммерческой деятельностью и подтверждается определенным в научной литературе составом факторов и задач интеграции логистического и стратегического управления.

Основные положения концепции состоят в следующем:



Рисунок 1.2 - Последовательность разработки концепции развития стратегического управления коммерческой деятельностью торговой организации

- объектами стратегического управления коммерческой деятельностью выступают ее функциональные процессы, операции и действия;

- результатом стратегического управления коммерческой деятельностью является реализация управленческих решений в области функциональных процессов коммерческой деятельности;

- стратегические управленческие решения должны иметь четко выраженную ориентацию на задачу сквозной оптимизации коммерческой

деятельности как системы, их обоснование должно иметь интегрированный характер;

- базовым инструментом стратегического управления коммерческой деятельностью должен выступать инструментарий стратегического управления, расширяющий предметное содержание управленческих технологий коммерческой деятельности;

- вспомогательным инструментом стратегического управления коммерческой деятельностью организации должно являться максимально широкое использование современных информационных технологий, минимизирующих затраты на управление;

- стратегическое управление коммерческой деятельностью в силу присущей ему стратегической ориентированности требует разработки адекватной стратегии;

- основное внимание при стратегическом управлении коммерческой деятельностью организации должно уделяться управлению товарными запасами, составляющими предмет каждого ее функционального процесса.

В соответствии с перечисленными положениями основными направлениями реализации концепции развития стратегического управления коммерческой деятельностью торговой организации определены: разработка стратегии стратегического управления коммерческой деятельностью; формирование системы стратегического управления товарными запасами в коммерческой деятельности; совершенствование информационного обеспечения стратегического управления коммерческой деятельностью.

В связи с развитием конкуренции в сфере торговли, формированием логистических систем с ведущей ролью торговых организаций современных форматов, одной из главных задач стратегического управления является использование инновационных управленческих технологий. В качестве одного из вариантов таких технологий предложим технологию разработки стратегии управления коммерческой деятельностью торговой организации (рис. 1.3), рассматриваемой в качестве алгоритма, определяющего

последовательность действий по практическому применению инструментария стратегического управления с конкретизацией его предметной сферы – коммерческой деятельности.

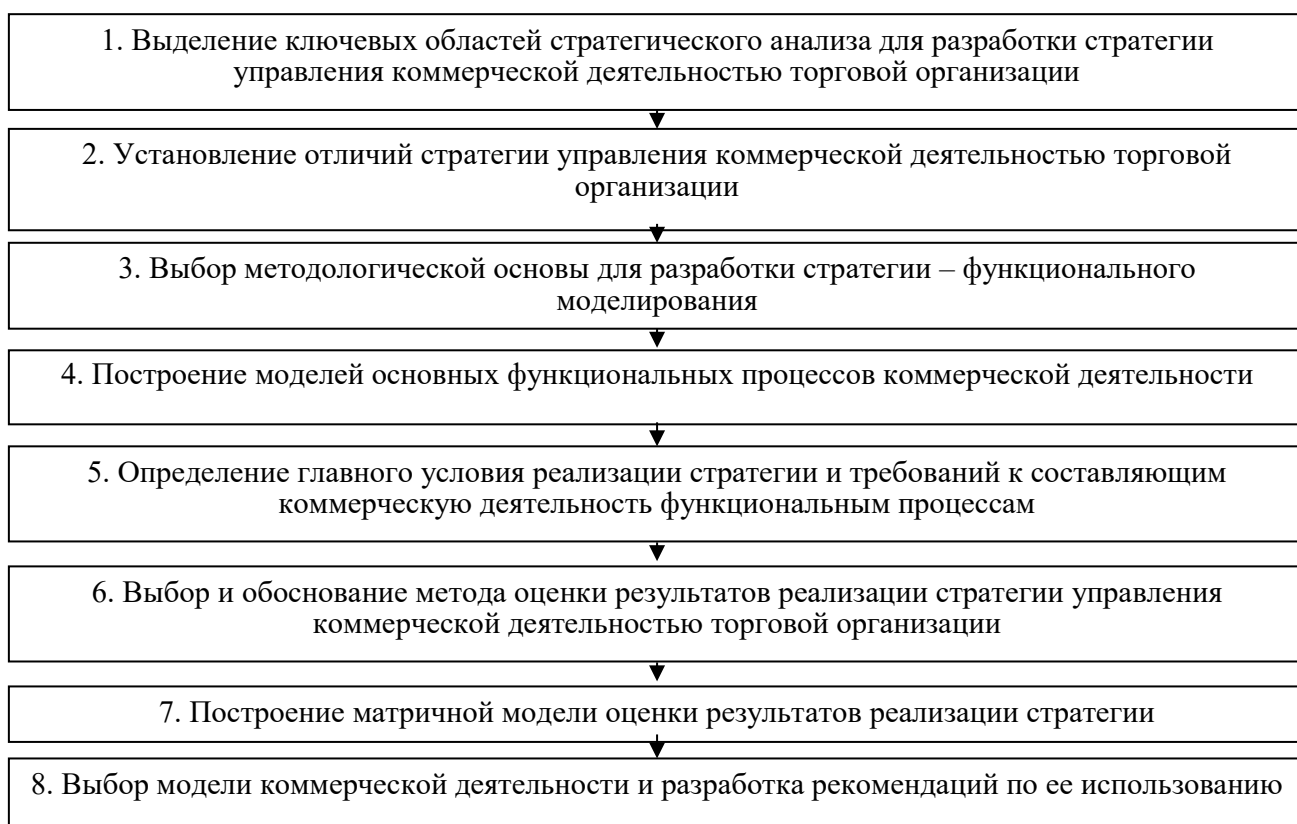


Рисунок 1.3 - Этапы технологии разработки стратегии управления коммерческой деятельностью торговой организации

Информационно-аналитическую основу разработки стратегии составило выделение ключевых областей стратегического анализа: сегментирование целевого потребительского рынка; позиционирование торговой организации в целевом рыночном сегменте; оценка текущей рыночной ситуации; анализ стратегической среды; оценка фактической конкурентоспособности торговой организации; оценка устойчивости ее конкурентных позиций.

Раскроем отличия стратегии управления коммерческой деятельностью торговой организации от стратегии конкуренции, обоснуем ее методологическую основу - функциональное моделирование, позволяющее формализовать совокупность взаимосвязанных функциональных процессов в

виде детализированных графических схем. С этой целью построена схема взаимодействия основных функциональных процессов коммерческой деятельности (закупка и реализация товаров, опосредуемые движением товарных запасов) и видов управления (логистического, финансового, стратегического) (рис. 1.4).

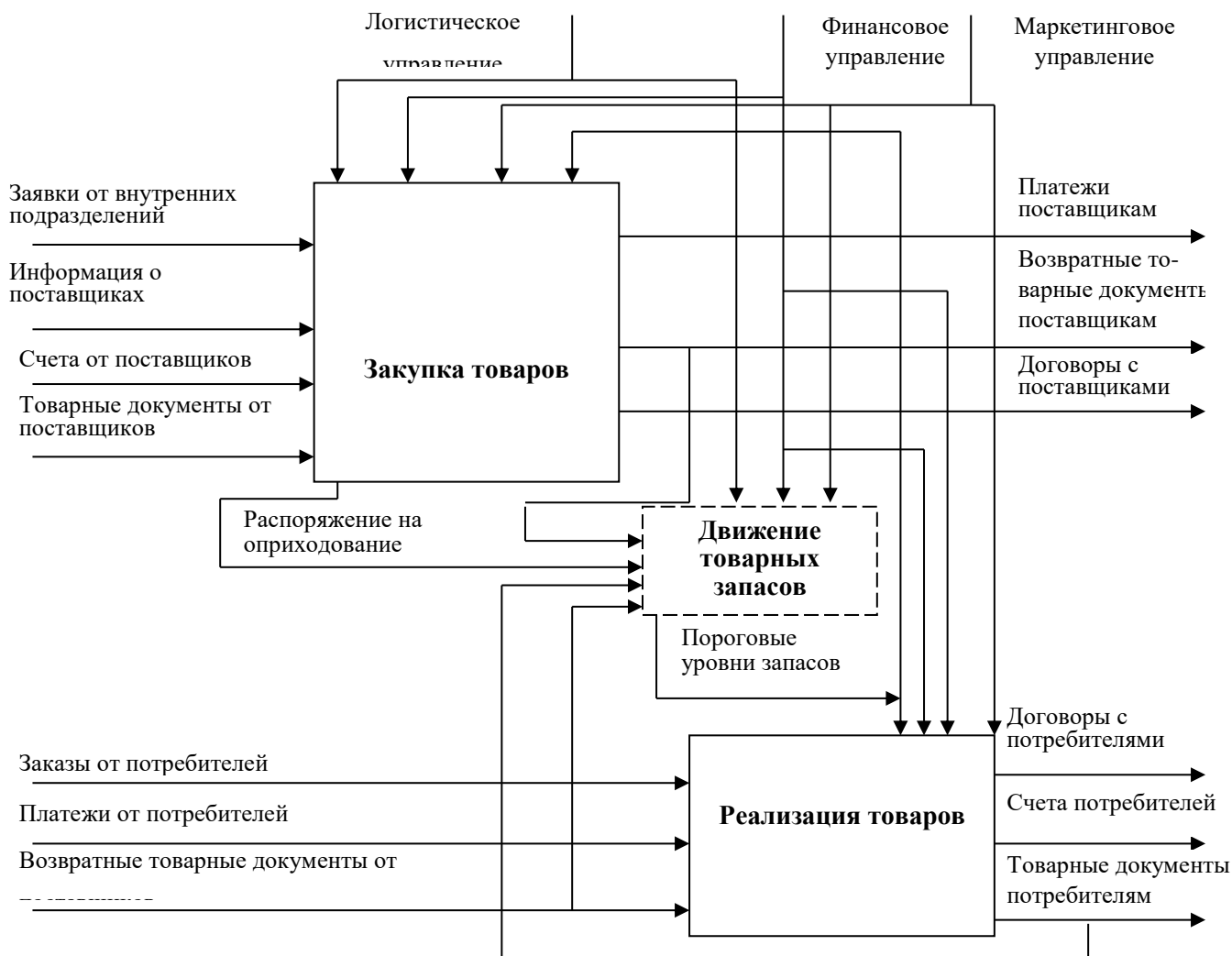


Рисунок 1.4 - Схема взаимодействия основных функциональных процессов коммерческой деятельности организации и видов управления (на примере организации оптовой торговли)

Дальнейшая детализация содержания функциональных процессов осуществлялась посредством построения моделей для процессов «закупка

товаров», «движение товарных запасов», «реализация товаров», с установлением требований к ним.

Достижение целей и задач управления коммерческой деятельностью является её высокая результативность, которая может быть получена в результате системного подхода к коммерческой деятельности предприятий, как состоящей из элементов, имеющих системные характеристики функционирования и цели, а также обладающей важнейшими свойствами, благодаря которым коммерческая деятельность становится системой: 1) взаимодействие и целостность; 2) связи; 3) организация; 4) интегративные качества.

Коммерческую деятельность предприятий представляют различные элементы, но только во взаимосвязи они являются целостной системой, направленной на выполнение такой цели коммерческой деятельности как получении прибыли. В этой взаимосвязи перечислены элементы коммерческой деятельности: сделки, контракты (договоры), реализация продукции, распределение, товародвижение, продвижение, потребление, информация. Прибыльность коммерческой деятельности может быть получена в результате соблюдения следующих принципов эффективности управления коммерческой деятельностью: взаимной выгоды всех участников рыночного оборота; стратегической ориентации; индивидуализации спроса; применения стратегических технологий по продвижению; бенчмаркинга.

Их изучение, в также рассмотрение различных вариантов технологий стратегического управления организацией позволило выделить основные элементы стратегического управления и адаптировать их к стратегическому управлению коммерческой деятельностью. В результате был разработан алгоритм стратегического управления коммерческой деятельностью предприятий, основанный на подборе многоуровневых стратегий коммерческой деятельности (рисунок 1.5).

Особенностью настоящего алгоритма являются:



Рисунок 1.5 - Алгоритм стратегического управления коммерческой деятельностью предприятий

- разработка стратегий коммерческой деятельности по каждому виду бизнеса с детализацией по ассортиментным позициям, а также разработка планов реализации решений по каждой товарной группе;

- стратегический контроль по эффективности коммерческой деятельности осуществляется на конкретных сегментах рынка с целью

обеспечения миссии организации и достижения её целей в долгосрочной перспективе;

- более высокой надёжностью используемых приёмов и процедур в результате применения системного подхода;



Рисунок 1.6 – Модель организации коммерческой деятельности на предприятиях торговли

- высокой технологичностью (регламентируется взаимная подчинённость и цикличность процедур управления, обоснована возможность и необходимость применения стандартных аналитических процедур).

Для исследования рациональности управленческих решений, принимаемых в коммерческой деятельности предприятий торговли, предлагается использовать моделирование, представляющее собой исследование каких-либо процессов, явлений или систем путём построения и изучения их моделей. Это даёт возможность оценить характеристики и поведение реальных систем, разрабатывать и принимать управленческие решения. При разработке моделей управления особое внимание необходимо обратить на то, что коммерческая деятельность представляет собой механизм со свойственными ему элементами, взаимосвязь которых необходимо постоянно учитывать.

Модель процесса организации коммерческой деятельности на предприятиях торговли, представленная на рисунке 1.6, включает в себя мониторинг коммерческой деятельности предприятия, который является неотъемлемой частью организации и ведения коммерческой деятельности, позволяет своевременно вносить коррективы в функциональные и тактические стратегии. Проведение STEP-анализа и ситуационного анализа позволяют провести SWOT-анализ, с помощью которого определяют потенциальные возможности развития коммерческой деятельности предприятия, после чего разрабатывается стратегия коммерческой деятельности.

1.2 Методы исследования системы стратегического управления коммерческой деятельностью торгового предприятия

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

В целях исследования и количественного выражения влияния факторов на результативность закупки и реализации товаров учеными была сформирована система параметров оценки условий реализации

функциональных процессов коммерческой деятельности торговой организации (табл. 1.4).

Таблица 1.4 - Система параметров оценки условий реализации функциональных процессов коммерческой деятельности торговой организации

Направление оценки условий реализации функциональных процессов	Параметры оценки условий реализации функциональных процессов
Состояние спроса потребителей	емкость розничного рынка; совокупный объем денежных доходов населения; индекс потребительских цен на товары и услуги; коэффициент ценовой доступности товара для потребителей; покупательные фонды населения; степень охвата покупательных фондов населения оборотом торговли; коэффициент эластичности спроса по цене; коэффициент эластичности спроса по денежным доходам
Состояние товарного предложения	уровень товарной насыщенности рынка; объем товарного предложения; коэффициент эластичности предложения по цене; удельный вес реализованных товаров (оборот торговли) в товарных ресурсах организации; коэффициент обеспеченности товарными ресурсами; удельный вес товарных ресурсов, закупленных за счет средств организации, в обороте торговли
Состояние хозяйственных связей с поставщиками товаров	удельный вес поступлений товаров по договорам в общем объеме поставок; удельный вес поступлений товаров по договорам, заключенным на оптовых ярмарках, в общем объеме поставок; удельный вес поступлений товаров по предоплате в общем объеме поставок; удельный вес поступлений товаров от местных поставщиков; удельный вес поступлений товаров от предприятий-изготовителей; удельный вес поступлений товаров по импорту; коэффициент звенности; оптимальная партия товарной поставки; оптимальное число товарных поставок; оптимальный временной интервал между поставками; совокупные затраты по заводу и хранению товаров; степень выполнения договорных обязательств; степень надежности поставщика; коэффициент равномерности поступления товаров; степень соблюдения условий договора по ассортименту; коэффициент ритмичности товарных поставок; степень взыскания штрафных санкций; степень взыскания штрафных санкций за недопоставку товаров; коэффициент соотношения взысканных и уплаченных штрафных санкций

Процессы «закупка» и «реализация» товаров рассматриваются в методике как некая целостность, обосновывающаяся функциональным предназначением торговли. Оценку состояния этих процессов предлагается проводить на основе показателей, приведенных в таблице 1.5.

Таблица 1.5 - Система показателей анализа состояния функциональных процессов закупки и реализации товаров в коммерческой деятельности торговой организации

Процесс	Группа показателей	Наименование показателей
Закупка товаров	показатели формирования товарного ассортимента	<ul style="list-style-type: none"> - удельный вес товарных групп в структуре торгового ассортимента; - удельный вес товарных запасов с замедленным сроком реализации; - удельный вес товарных запасов с максимально быстрым сроком реализации; - коэффициент полноты ассортимента; - коэффициент устойчивости (стабильности) ассортимента; - коэффициент комплектности ассортимента
	показатели обоснования размера товарных запасов	<ul style="list-style-type: none"> - размер товарных запасов; - размер базового (минимального) товарного запаса; - размер товарного запаса с учетом данных инвентаризации; - размер товарного запаса с учетом времени, необходимого на закупку товара
Реализация товаров	показатели организации реализации товаров	<ul style="list-style-type: none"> - удельный вес оборота, полученного от внемагазинной торговли; - удельный вес продаж товаров методом самообслуживания; - удельный вес продаж, сформировавшихся за счет других прогрессивных форм торгового обслуживания; - удельный вес реализации дополнительных услуг; - оборот розничной торговли на 1 кв.м. торговой площади; - удельный вес торговой площади в общей площади магазина; - установочный коэффициент торгового оборудования; - выставочный коэффициент торгового оборудования; - коэффициент емкости оборудования; - оборот розничной торговли на 1 работника организации; - оборот розничной торговли на 1 работника прилавка, непосредственно занятого процессом реализации товаров; - оборот розничной торговли на 1 работника коммерческой службы торговой организации
	показатели стимулирования продаж товаров	<ul style="list-style-type: none"> - коэффициент соотношения ценовых и неценовых инструментов стимулирования продаж товаров; - удельный вес расходов на рекламную деятельность в издержках обращения; - удельный вес расходов на рекламную деятельность в обороте торговли; - доля дополнительного оборота розничной торговли, полученного от стимулирования продаж товаров

Ключевое положение методики оценки эффективности коммерческой деятельности торговой организации заключается в оценке параметров формирования эффективности при выполнении функциональных процессов закупки и реализации товаров в областях оценки эффективности (хозяйственных связей, коммерческих сделок, обращения товаров в торговле), в совокупности формирующих эффект от коммерческой деятельности (рис. 1.7).

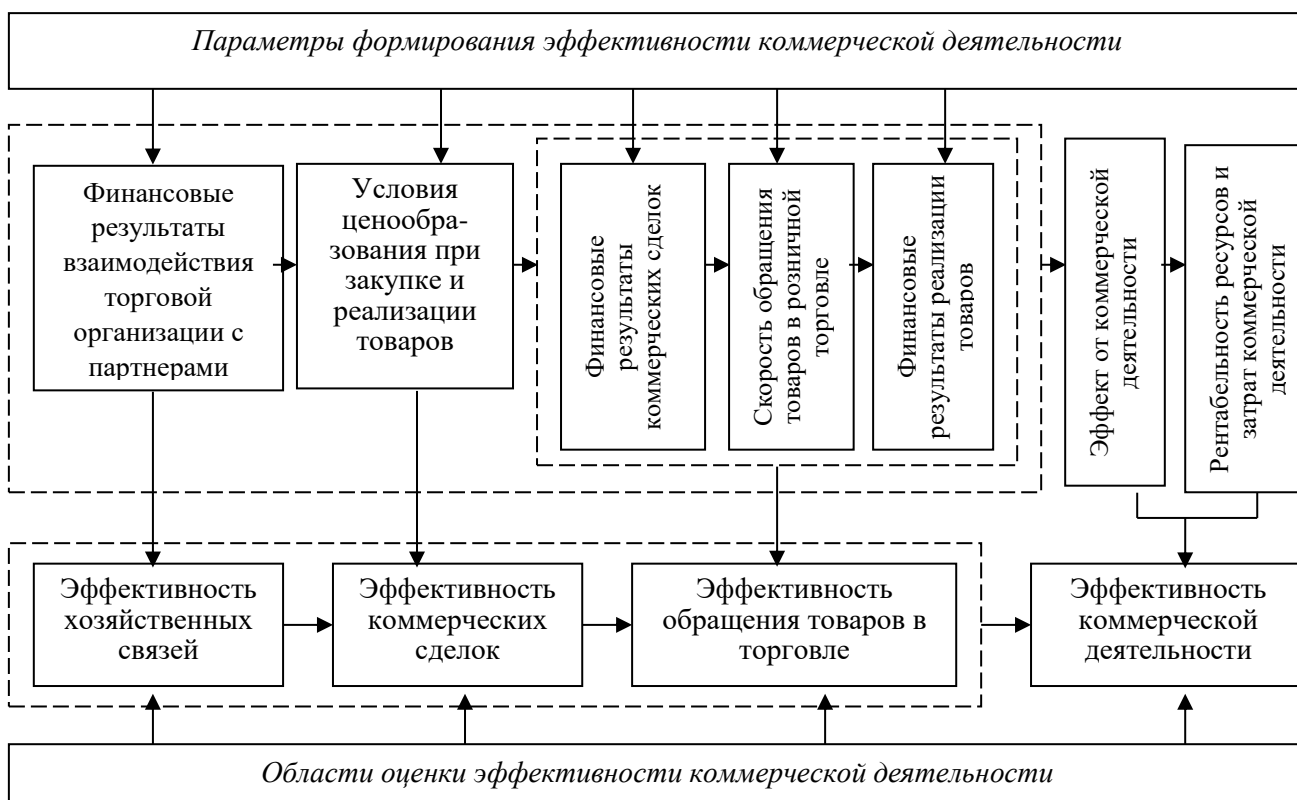


Рисунок 1.7 - Схема взаимосвязи групповых параметров формирования эффективности коммерческой деятельности торговой организации по областям оценки эффективности

Обоснованием выделенных областей оценки эффективности коммерческой деятельности торговой организации с учетом факторов ее формирования послужили следующие положения:

- критериальным условием эффективности хозяйственных связей должна являться их «реализованность», т.е. реальность поставки товаров в

торговую организацию, а взаимодействие хозяйственных партнеров должно быть финансово результативным;

- эффективность коммерческих сделок должна определяться экономической обоснованностью выбора поставщика по критерию оптимальности условий ценообразования при закупке товаров;

- финансовая результативность коммерческих сделок определяется скоростью обращения товаров в розничной торговле;

- для оценки рентабельности коммерческой деятельности более важным является сопоставление прибыли не с объемными параметрами деятельности торговой организации (оборотом), а с произведенными затратами (издержками обращения).

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 [32].

Экономический эффект – это результат от функционирования предприятия, выражаемый такими показателями, как товарооборот, объем продажи товаров, валовой доход, прибыль [35].

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 [38].

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.

Комплексный экономический анализ деятельности торгового предприятия может включать различное сочетание используемых показателей в зависимости от поставленных целей. В таблице 1.6 приведены наиболее часто используемые показатели.

Таблица 1.6 – Показатели, влияющие на оценку эффективности коммерческой деятельности предприятия

Группа показателей	Показатели	Формула расчета	Функции КД
1. Эффективность использования основных фондов	Фондоотдача (руб.)	$\Phi_o = TO/O\Phi$	МТО
	Фондоемкость (рур.)	$\Phi_e = O\Phi/TO$	
	Фондорентабельность (руб.)	$\Phi_{рен} = \pi/оф$	
	Фондовооруженность (тыс. руб.)	$\Phi_{воор} = O\Phi/Ч_{ср}$	
	Товарооборот на 1м ² общей (торговой) площади (тыс. руб.)	$T \text{ на } 1m^2 = T/S$	
	Прибыль на 1м ² общей (торговой) площади (тыс. руб.)	$T \text{ на } 1m^2 = \Pi / S$	
2. Эффективность использования оборотных средств	Оборачиваемость оборотных средств (дни)	$K_{эф} = \frac{\Pi}{OC}$	ФО
3. Эффективность использования трудовых ресурсов	Производительность труда (тыс. руб.)	$\Pi = T/Ч$	НРС
	Прибыль на одного работника ТОП (тыс. руб.)	$\Pi_{на \ 1раб.} = T/Ч_{топ}$	
4. Эффективность текущих затрат	Уровень издержек обращения (%)	$У_{ио} = ИО/Т$	ФО
	Затратоотдача (товарооборот на 1 руб. текущих затрат), руб.	$З = T/ИО$	
	Срок окупаемости капитальных вложений	$C = \Pi/З$	

Группа показателей	Показатели	Формула расчета	Функции КД
5. Эффективность использования товарных запасов	Оборачиваемость товарных запасов, дни Показатели ассортимента	$TЗ/P*360$ дн.	З
6. Эффективность использования рекламных средств	Реклама	$P=(T*П*Д/100)*(Н/100)-И$	ИО
7. Эффективность работы предприятия	Рентабельность конечной деятельности	$Ур=ЧП/P*100$	П
	Прибыль	$ЧП=Поб.д.ЧР+ЧД$	

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.

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 товарооборот и прибыль.

В матричную модель для проведения комплексного экономического анализа следует включить следующие показатели (табл. 1.7).

Таблица 1.7 – Показатели, необходимые для проведения комплексного экономического анализа

Наименование	Примеры
Ресурсы	Торговая площадь, среднесписочная численность работников
Затраты	Общая сумма издержек обращения
Результаты	Прибыль, розничный 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 [23].

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:

$$\text{Эффективность} = \frac{\text{Стоимость реализованных товаров (услуг)}}{\text{Реальные издержки обращения (затраты на реализацию товаров и услуг)}} \quad (1.1)$$

тоже время для полной оценки эффективности коммерческой деятельности предприятия, возможно, использовать обобщающие показатели, когда сопоставляются результаты деятельности предприятия со всеми затраченными средствами, включая вложения средств в основные и оборотные фонды.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В отечественной и зарубежной экономической литературе существуют различные определения коммерческой деятельности. В Гражданском Кодексе РФ (ГК РФ) [2] в статье 2 ГК РФ устанавливается «что предпринимательской является самостоятельная осуществляемая на свой страх и риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли...» а в статье 50 (ГК РФ) указывается «Юридическими лицами могут быть организации, преследующие получение прибыли в качестве основной цели своей деятельности (коммерческие организации) либо не имеющие извлечение прибыли в качестве таковой цели ...» В базовом юридическом документе коммерческая деятельность и предпринимательство напрямую связываются с получением прибыли.

Под системой управления (СУ) понимается совокупность всех элементов, подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное (целенаправленное) функционирование организации.

В современной экономической практике имеет место недооценка роли стратегического управления организациями, недоиспользование предоставляемых им возможностей и преимуществ в области мобильного управления с учетом изменений рыночной среды. Это обстоятельство предопределило необходимость разработки концепции развития стратегического управления коммерческой деятельностью торговой организации.

В соответствии с перечисленными положениями основными направлениями реализации концепции развития стратегического управления коммерческой деятельностью торговой организации определены: разработка стратегии стратегического управления коммерческой деятельностью; формирование системы стратегического управления товарными запасами в

коммерческой деятельности; совершенствование информационного обеспечения стратегического управления коммерческой деятельностью.

ООО «Енисей Трак Сервис» основано в 1997 г. и является авторизованной сервисной станцией компании Volvo Trucks. Компания предоставляет услуги по ремонту, техническому обслуживанию и диагностике грузовых автомобилей Volvo и Renault с применением современного диагностического оборудования, оригинальных запасных частей и смазочных материалов. Специалисты с многолетним опытом обеспечат качественное обслуживание автомобиля в кратчайшие сроки.

Исходя, из имеющихся данных можно заключить, что сложившаяся на данный момент стратегическая система управления коммерческой деятельностью ООО «Енисей Трак Сервис» является не достаточно эффективной. Управляющие кадры на предприятии не в состоянии отследить достоверность получаемой информации, она не рассматривается детально и не проводится дополнительный ее поиск – это все влияет на эффективность деятельности через качество принимаемых управленческих решений.

Компания обладает всеми ресурсами для расширения количества предлагаемых услуг. Что говорит о возможности использования стратегии развития товара. Использование данной стратегии и ее последующая реализация дают возможность увеличить круг потребителей, а следовательно увеличатся объемы продаж..

На основе поставленной цели для организации была предложена повышения эффективности системы стратегического управления коммерческой деятельностью ООО «Енисей Трак Сервис», которая бы полностью реализовала внутренний потенциал организации и использовала возможности, предоставляемые контрагентами.

1. Увеличение количества оказываемых услуг за счет ремонта оказания услуг сертифицированного сервиса по ремонту тракторной техники.
2. Оптимизация системы управления товарными запасами предприятия и совершенствование закупочной деятельности. Предлагаемая система о

управления товарными запасами в коммерческой деятельности ООО «Енисей Трак Сервис» основана на разделении управленческих процедур по основным (классическим) функциям управления с акцентом на специфику их коммерческого содержания.

3. Для сохранения покупателей нужно поддерживать и учитывать все его пожелания. Такой способ ведения бизнеса называется клиентоориентированным. При существенной клиентской базе учитывать интересы каждого заказчика будет труднодостижимой целью. Для этого предприятию ООО «Енисей Трак Сервис» необходимо ввести в обращение CRM-систему.

Таким образом, разработанные нами мероприятия программы совершенствования системы стратегического управления коммерческой деятельностью ООО «Енисей Трак Сервис» повысят эффективность всех подсистем коммерческой деятельности исследуемой организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации (по состоянию на 1 февраля). – Новосибирск: Сиб. Унив. Изд-во, 2016. – 206 с.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации: в 3 .: по сост. на 20 апр. 2016 г. – М.: Омега-Л, 2016. – 681с.
3. Басовский Л.Е. Менеджмент: учеб. пособие / Л.Е. Басовский. – М.: 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. – СПб: Питер, 2013. – 416 с.
5. Бондаренко В.В. Менеджмент организации. Введение в специальность: учеб. пособие/ В.В. Бондаренко, В.А. Юдина, О.Ф. Алёхина.- М. : КНОРУС, 2014.-232 с.
6. Боровинский, Д. В. Организация закупочной деятельности в коммерческом предприятии. Синергетический эффект интеграции / Д. В. Боровинский, В. В. Куимов. - Красноярск: Сиб.федер.ун-т, 2014. - 172 с.
7. Бреслав Е. 7 нот бизнеса : Настольная книга руководителя / Е. Бреслав, И. Голуба.- М. : Эксмо, 2012.- 576 с.
8. Васильев, Г. А. Коммерческая деятельность промышленной фирмы / Г. А. Васильев, Л. В. Осипова. – М. : Экономическое образование, 2014. – 361 с.
9. Вершигора Е.Е. Менеджмент: учеб. пособие / Е.Е. Вершигора – 2-е изд., перераб. и доп. – М: ИНФРА-М, 2012. – 283с.
10. Виноградова С.Н. Коммерческая деятельность: учебное пособие / С.Н. Виноградов. – Минск: Высшая школа, 2014. – 176с.
11. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 3-е изд. – М.: Гардарика, 2015. – 528 с.
12. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление: учебник / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. – М.: Омега – Л, 2014. – 472с.

13. Герчинова И.И. Менеджмент: учебник для вузов / И.И. Герчинова. – 2-е изд., перераб. И доп. – М.: ЮНИТИ-Дана, 2014. – 304 с.
14. Глухов В. Основы менеджмента / В. Глухов. – СПб.: Питер, 2013. – 426 с.
15. Гольдштейн Г.Я. Инновационный менеджмент: учеб. пособие / Г.Я. Гольдштейн. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2013. - 132с.
16. Гроув Э.С. Высокоэффективный менеджмент: пер с англ / Э.С. Гроув. – М.: Филин, 2013. – 280 с.
17. Гуняков, Ю. В. Коммерциология: предчувствие перемен. Инновационные бизнес-модели коммерческой деятельности: монография / Ю. В. Гуняков, Д. Ю. Гуняков. – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2015. – 160 с.
18. Гуняков, Ю. В. Коммерциология: теория коммерческой деятельности. Том 1 / Ю. В. Гуняков; Краснояр. торг.-эконом. ин-т. – Красноярск, 2008. – 232 с.
19. Гуняков, Ю. В. Коммерциология: теория коммерческой деятельности. Том 2 / Ю. В. Гуняков; Краснояр. торг.-эконом. ин-т. – Красноярск, 2008. – 226 с.
20. Друкер П. Практика менеджмента: пер. с англ. / П. Друкер. – Вильямс, 2014. – 96с.
21. Егоров Ю.Л. Исследование систем управления: учеб. пособие / Ю.Л. Егоров. – М.: Экзамен, 2015. – 492 с.
22. Ермаков В.В. Менеджмент организации: учеб. пособие / В.В. Ермаков. – М.: Издательство Московского психолого-социального института, 2015. – 208 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. – М.: КноРус, 2014. – 224с.
25. Каплина С. А. Организация коммерческой деятельности: учебное пособие. М.: Феникс, Ростов-на-дону, 2015. - 416 с.

26. Коммерческая деятельность предприятия: стратегия, организация, управление: учебное пособие для вузов / под ред. В.К. Козлова, С.А. Уварова. – СПб.: 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.- М.: ЭКСМО, 2014.-656 с.
29. Малин А.С. Исследование систем управления: учебник для вузов / А.С. Малин, В.И. Мухин. – 3-е изд. – М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2014. – 399 с.
30. Маркетинговые технологии в развитии рынков продовольственных товаров регионов Сибири: монография / В. В. Куимов, Ю. Ю. Сулова, Е. В. Щербенко, Л. В. Панкова. – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2016. – 268 с.
31. Мескон М. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Инфра-М, 2012. – 540 с.
32. Мухин В.И. Исследование систем управления: учебник / В.И. Мухин. – М.: Экзамен, 2013. – 384 с.
33. Организация коммерческой деятельности: справочное пособие / под.ред. С.Н. Виноградовой. – Минск: Высшая школа, 2015. – 464с.
34. Организация коммерческой деятельности предприятия: коммерциология. Ч.1. Организационно-экономические предпосылки коммерческой деятельности: учебное пособие / под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. В.В. Куимова. – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2016.– 112 с.
35. Памбухчиянц, В. К. Организация, технология и проектирование торговых предприятий: учебник для студентов высших и средних специальных учебных заведений / В. К. Памбухчиянц. - М. : Маркетинг, 2013. - 320 с.
36. Памбухчиянц, О. В. Организация и технология коммерческой деятельности / О. В. Памбухчиянц. – М. : Экономика, 2014. - 234 с.
- Поршнеv А.Г. Управление организацией: учебник / А.Г.

37. Поршнеv А.Г. Управление организацией: учебник / А.Г. Поршнеv, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва.: ИНФРА-М, 2014. – 669 с.
38. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: учебник / З.П. Румянцева. – Москва.: Инфра-М, 2013. – 304 с.
39. Сорокина М.В. Менеджмент торгового предприятия / М.В. Сорокина. – Санкт-Петербург: Питер, 2015. – 528 с.
40. Сурин А.В. Инновационный менеджмент: учебник / А.В. Сурин, О.П. Молчанова. – Москва.: ИНФРА-М, 2014. – 368с.
41. Управление организацией / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – Москва.: ИНФРА-М, 2014. – 326с.
42. Федотов Д.К. Комплексный подход к управлению рисками / Д.К. Федотов // Финансовый бизнес. – 2015. - № 5. – С. 70 – 75.
43. Фрейдина Е.В. Исследование систем управления: учеб. пособие / Е.В. Фрейдина. – Москва.: Омега-Л, 2014. – 367 с.
44. Хендерсон Р. Компенсационный менеджмент Р. Хендерсон – Санкт-Петербург.: Питер, 2014. – 880с.

