

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

И.о. зав. кафедрой

_____ З.А. Васильева

« ____ » _____ 2018 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02.01.13 Менеджмент организации (реальный сектор экономики)

Совершенствование управления коммерческой деятельностью торговой
организации (на примере ООО «Спортмастер»)

Руководитель _____

Г.Ф. Яричина

Выпускник _____

К.А. Ванивская

Нормоконтролер _____

Т.П. Лихачева

Красноярск 2018

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

И.о. зав. кафедрой

_____ И.Р. Руйга

«25» ноября 2017 г.

**ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы**

Студенту Ванивской Ксении Андреевне.

Группа ЗУБ13-05.

Направление (специальность): 38.03.02.01 «Менеджмент организации».

Тема выпускной квалификационной работы: Совершенствование управления коммерческой деятельностью торговой организации (на примере ООО «Спортмастер»).

Утверждена приказом по университету – №5218/с от 11 апреля 2018 года.

Руководитель ВКР: Г.Ф. Яричина, к. э. н., доцент кафедры ЭУБП ИУБПЭ СФУ.

Исходные данные для ВКР: данные финансовой и статистической отчетности ООО «Спортмастер» г. Канск за 2016-2017 г.

Перечень разделов ВКР:

- 1 Современное состояние и тенденции развития рынка спортивных товаров в России.
- 2 Анализ управления коммерческой деятельностью ООО «Спортмастер».
- 3 Совершенствование управления коммерческой деятельностью ООО «Спортмастер».

Перечень графического материала

- Тема бакалаврской работы;
- Актуальность работы;
- Цели и задачи бакалаврской работы;
- Тенденции и перспективы развития российского рынка спортивных товаров;
- Показатели деятельности организации ООО «Спортмастер»;
- Оценка существующей системы управления торговой организацией;
- Предложения по улучшению торгового процесса и торгового сервиса организации;
- Затраты на реализацию мероприятий;
- Оценка эффективности реализуемых мероприятий.

Руководитель ВКР _____

Г.Ф. Яричина

Задание принял к исполнению _____

К.А. Ванивская

« ____ » _____ 2017г.

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме «Совершенствование управления коммерческой деятельностью торговой организации (на примере ООО «Спортмастер»)» состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений общим объемом 107 страниц. Содержит 26 рисунков, 37 таблиц, 3 приложения, 70 использованных источников.

УПРАВЛЕНИЕ, КОММЕРЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ТОРГОВАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ, МЕТОДЫ ОЦЕНКИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ВНЕШНЯЯ И ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЦИИ.

Целью бакалаврской работы является совершенствование управления коммерческой деятельности филиала ООО «Спортмастер» г. Канска.

Задачи:

- проанализировать тенденции и перспективы развития российского рынка спортивных товаров;
- исследовать особенности управления коммерческой деятельностью торговой организации;
- провести анализ коммерческой деятельности исследуемой организации;
- разработать рекомендации по совершенствованию коммерческой деятельности;
- оценить экономическую эффективность предложенных мероприятий.

В ходе работы был выполнен анализ тенденций развития российского рынка спортивных товаров, исследованы теоретические аспекты управления и оценки коммерческой деятельности торговых организаций, дана оценка финансово-хозяйственной деятельности ООО «Спортмастер» г. Канск и его существующей системы управления, проведен анализ внешней и внутренней среды организации, а также дана оценка эффективности коммерческой деятельности организации. В итоге был выявлено, что существуют некоторые проблемы: негибкая ценовая политика, слабая система стимулирования покупателей, слабая степень маркетинговой активности, пассивность рекламной политики, проблемы с торговым персоналом, выражающие в виде текучести кадров и неконкурентоспособной заработной платы.

В качестве мероприятия по формированию эффективной системы управления коммерческой деятельностью и повышения качества обслуживания покупателей был предложен план мероприятий. Экономический эффект от реализации предлагаемой программы по совершенствованию коммерческой деятельности ООО «Спортмастер» на 2018 год составит 722,4 тыс. руб.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Современное состояние и тенденции развития рынка спортивных товаров в России.....	6
1.1 Тенденции и перспективы развития российского рынка спортивных товаров.....	6
1.2 Особенности управления коммерческой деятельностью торговой организации.....	16
1.3 Критерии, показатели и методы оценки эффективности коммерческой деятельности организации.....	23
2 Анализ управления коммерческой деятельностью ООО «Спортмастер»...	34
2.1 Анализ и оценка показателей деятельности организации.....	34
2.2 Анализ внутренней и внешней среды организации.....	43
2.3 Оценка эффективности процесса управления коммерческой деятельностью организации.....	49
3 Совершенствование управления коммерческой деятельностью ООО «Спортмастер».....	65
3.1 Разработка предложений по улучшению торгового процесса и торгового сервиса организации.....	65
3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий..	85
Заключение.....	90
Список использованных источников.....	92
Приложения.....	100

ВВЕДЕНИЕ

Деятельность организации как субъекта рыночных отношений протекает в условиях жесткой конкуренции между товаропроизводителями. Именно конкурентная рыночная среда создает наиболее благоприятные условия для экономического развития как отдельных организаций, так и общества в целом и является движущей силой социального и экономического прогресса. Рыночная среда заставляет работать организации в режиме рентабельности, если она не хочет покинуть сферу бизнеса. Режим рентабельности предполагает, что целью функционирования и главный результат деятельности организации в рыночных условиях является прибыль. Нужно производить только те товары и услуги, которые удовлетворяют насущные потребности.

Любой процесс купли-продажи, всегда образует коммерческую деятельность, что благоприятно способствует развитию товарно-денежных отношений на всех уровнях сложной экономической системы страны. Такая деятельность отражает спрос и предложение на рынке и является наиболее важным элементом механизма регулирования экономических отношений, которые возникают во всех областях экономики между её субъектами, в процессе обмена товарами, услугами и т.д. Коммерческая деятельность проявляется в коммерческих операциях, которые выполняются участниками рыночных процессов, способствующих продвижению товара по всему его пути, от производителя до конечного потребителя.

При рыночной экономике, основной целью коммерческой деятельности становится получение максимальной прибыли, направленной на удовлетворение потребностей работников организации, и его производственного развития. Выгода от торговой сделки первоочередно и обязательно просчитывается партнерами при составлении объемов закупок того или иного товара и рассмотрения вариантов его продажи. Важно постоянно и своевременно анализировать настоящие торговые процессы и проблемы, как на внутренней, так и на внешней арене, быть в курсе особенностей развития

организации и его отрасли, и на основе всего этого составлять прогноз деятельности, которая приведёт к повышению эффективности торговли, и к переходу её качества на новые уровни.

Актуальность темы бакалаврской работы обусловлена тем, что организация коммерческой деятельности организации является одним из наиболее важных элементов системы взаимодействия организации и потребителя.

Целью бакалаврской работы является совершенствование управления коммерческой деятельности филиала ООО «Спортмастер» г. Канска.

Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие задачи:

- проанализировать тенденции и перспективы развития российского рынка спортивных товаров;
- исследовать особенности управления коммерческой деятельностью торговой организации;
- провести анализ коммерческой деятельности исследуемой организации;
- разработать рекомендации по совершенствованию коммерческой деятельности;
- оценить экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Объектом исследования является торговая точка г. Канск розничной сети Общества с ограниченной ответственностью «Спортмастер».

Предмет исследования является коммерческая деятельность ООО «Спортмастер» г. Канск.

Информационной базой послужили данные финансовой и статистической отчетности ООО «Спортмастер» г. Канск за 2016-2017 г.

1 Современное состояние и тенденции развития рынка спортивных товаров в России

1.1 Тенденции и перспективы развития российского рынка спортивных товаров

Рынок спортивных товаров на современном этапе развивается достаточно стремительно. Это связано с тем, что люди стали больше внимания уделять своему здоровью. В связи с этим, эффективное продвижение способно значительно увеличить объемы продаж организации, занимающегося производством и (или) реализацией спортивных товаров [26, С.127]. С каждым годом физическая активность и спорт все в большей степени проникают в повседневную жизнь людей – повсеместно возрастает количество спортивных клубов и организаций, увеличивается число людей, приобщающихся к спорту, растет количество и качество спортивных средств массовой информации. Постоянно увеличивается число спортивных болельщиков, присутствующих на соревнованиях лично, наблюдающих за ними по телевидению, слушающих радиотрансляции или обращающихся к компьютерным сетям. Сформировался спортивный стиль в одежде и образе жизни, стало модным иметь стройную фигуру или рельефные мускулы. Высокий спрос на спортивные товары и услуги предъявляют и профессиональные спортсмены, тренеры, клубные и иные физкультурно-спортивные организации.

Факт повышения интереса к спортивным товарам подтверждается результатами исследований и проводимых опросов. Так, в рамках опроса в [44, С.58], факт занятия спортом подтвердили 74 % опрошенных респондентов. В том же исследовании отмечается, что 80 % от общего числа респондентов, занимающихся спортом, различают марки спортивной одежды, соответственно, делают потребительский выбор на рынке спортивной продукции. В качестве основных источников информации о спортивных товарах, респондентами были названы: 34 % – Интернет-реклама; 14 % – реклама по радио; 14 % – реклама в

прессе, журналах; 20 % – телевизионная реклама и передачи; 18 % - узнают о спортивных товарах от знакомых, которые побывали в соответствующем магазине.

Так, развитие российского рынка товаров для спорта и активного отдыха связано с развитием физической культуры и спорта в целом. Физическая культура и спорт сопровождают человека практически на протяжении всей жизни. Приобщение к здоровому образу жизни возможно с раннего детства. Популярны, например, различные секции, тренировочные занятия в спортивных школах под руководством опытного и компетентного тренера [59].

В зрелом возрасте люди посещают фитнес-клубы, центры скалолазания, парашютного спорта, картинги и другие досуговые центры. Люди пожилого возраста не менее, а возможно и более обеспокоены своим здоровьем. Среди данной категории людей популярны прогулки на свежем воздухе [59].

На рисунке 1.1 представлена структура рынка спортивных товаров в России на основе аналитических исследований РБК (7.12.2017 года) [4].

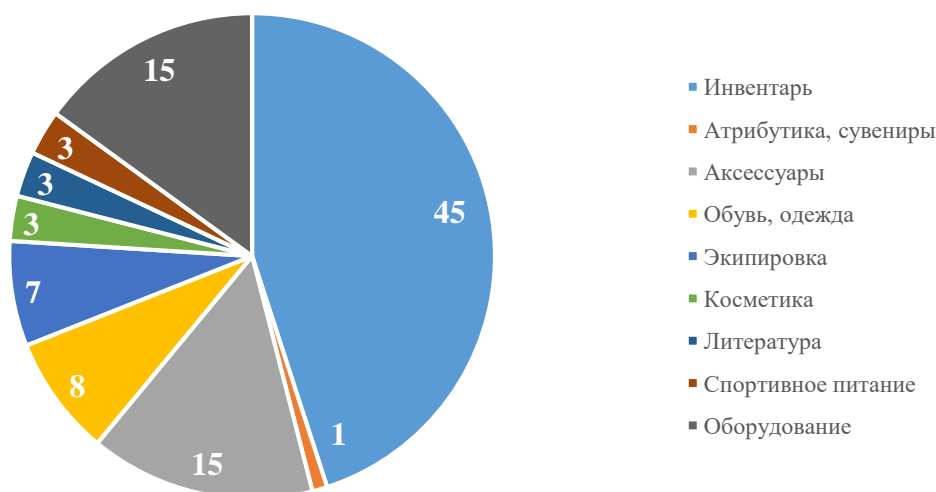


Рисунок 1.1 – Рынок спортивных товаров в России в 2017 г., %

Среди всей продукции лидирует спортивный инвентарь для различных видов активного досуга и спорта (45,1%). Вторая и третья по размеру доли

приходятся на аксессуары и спортивное оборудование (15,1%). Лидерство выше обозначенных групп товаров отражает большой спрос в анализируемых сегментах. Далее с небольшим отставанием следует одежда и обувь (8,5%) и экипировка (7%). Незначительную долю составляют спортивное питание, литература, косметика – по 3% от общего рынка.

В 2012-2014 гг. объем рынка спортивного инвентаря в стоимостном объеме в России был достаточно стабилен. В этот период происходило незначительное снижение объема рынка на 4% в 2014 г. В 2015-2017 гг. происходило сильное снижение (более 10%) объема рынка спортивного инвентаря [65].

Доля российских производителей на этом рынке оценивается в 10-11%. Спортивный инвентарь российского производства составляет в большинстве случаев конкуренцию иностранному производителю только в отношении цены, особенно уступая в качестве товаров профессионального уровня.

По данным организации ABARUS Market Research, на российском рынке ведущее положение занимают китайские производители: доля их товаров достигает 70%, доля продукции европейского производства – 15%, отечественного производства – также 10-15% рынка (рисунок 1.2).

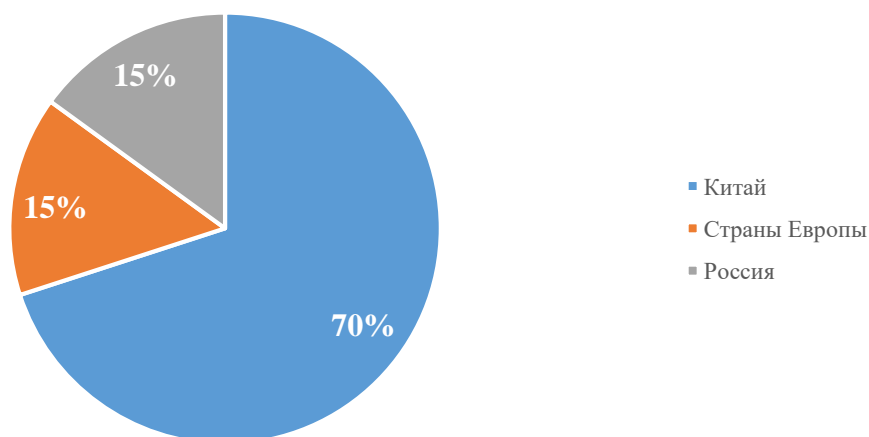


Рисунок 1.2 – Структура российского рынка спортивных товаров по географии производства в 2017 г., %

Спортивный инвентарь российского производства составляет в большинстве случаев конкуренцию иностранному только в отношении цены, особенно уступая в качестве товаров профессионального уровня. В сегменте товаров любительского уровня конкуренция развивается более успешно. По некоторым видам спорта выпускаются российские аналоги зарубежного инвентаря, существуют и собственные российские разработки. Производство конкурентоспособного спортивного инвентаря низкой ценовой категории, в частности, положительно влияет на развитие массового спорта в России. Основные потребители спортивных товаров относятся к «среднему классу».

Рынок спортивной одежды в России в последние годы стал одним из наиболее динамично развивающихся сегментов. Несмотря на внушительный текущий объем российского рынка спортивной одежды, его потенциальная емкость значительно выше, благодаря чему он по праву считается одним из самых перспективных и быстрорастущих в мире [65].

Осознавая это, большое количество зарубежных производителей спортивной одежды выходят на российский рынок либо усиливают интенсивность своей работы на нем, адаптируют свои коллекции к потребностям российского клиента и это также является одной из тенденций российского рынка спортивных товаров.

Спортивная одежда и обувь известных западных марок (ADIDAS, SPRANDI, NIKE, REEBOK, PUMA, COLUMBIA) позиционируется в среднем и высоком ценовых сегментах и доступна потребителям с доходом от \$300 в месяц. К числу наиболее востребованных видов товаров следует отнести экипировку для игры в большой теннис, для катания на роликовых коньках, товары для занятия велоспортом, снаряжение для катания на горных лыжах, а также технологичную одежду и обувь (рисунок 1.3).

Главными рынками сбыта спортивной продукции в России являются Москва и Санкт-Петербург. Наиболее крупные операторы: «Спортмастер», «Высшая лига», «Эпицентр», «Триал Спорт». Эксперты сегментируют рынок спортивной одежды следующим образом (таблица 1.1).

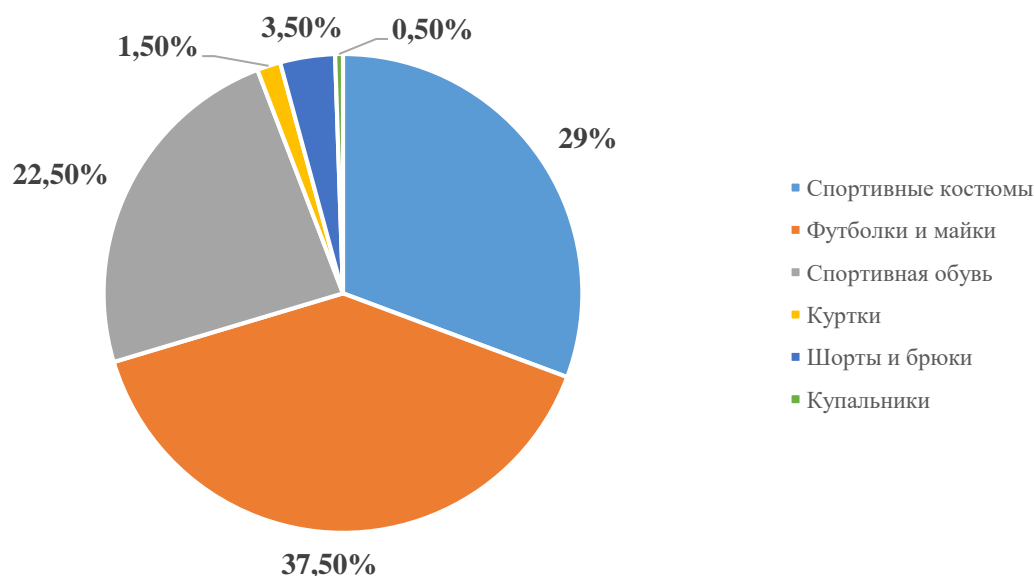


Рисунок 1.3 – Структура российского рынка спортивной одежды и обуви в 2017 г., %

Таблица 1.1 – Сегментирование российского рынка спортивной одежды

Сегмент	Основные марки	Основные страны-производители
Верхний	Giorgio Armani, Prada Sport, Ralph Lauren, John Galiano, Sportmax, Dolce & Gabana, Yohji Yamamoto, а также марки организаций, производящих дорожную одежду для профессионального спорта	Финляндия, Италия, Франция, Германия и Япония
Средний	Adidas, Nike, Reebok, Puma	В основном США и Германия
Нижний	Вега, Штурман, Пилот и другие	Производители из России, страны Юго-Восточной Азии (Китай, Южная Корея), а также Турция

Спортивная одежда и обувь известных западных марок позиционируется в среднем и высоком ценовых сегментах. Наиболее популярными в России марками спортивной одежды и обуви (как зимней, так и летней) остаются «Adidas», «Reebok», «Puma» и «Nike». Эксперты утверждают, что многие из видов спортивной одежды все чаще используются для повседневного ношения под влиянием моды на спортивный стиль.

Схема дистрибуции спортивной одежды в России представлена на

рисунке 1.4.

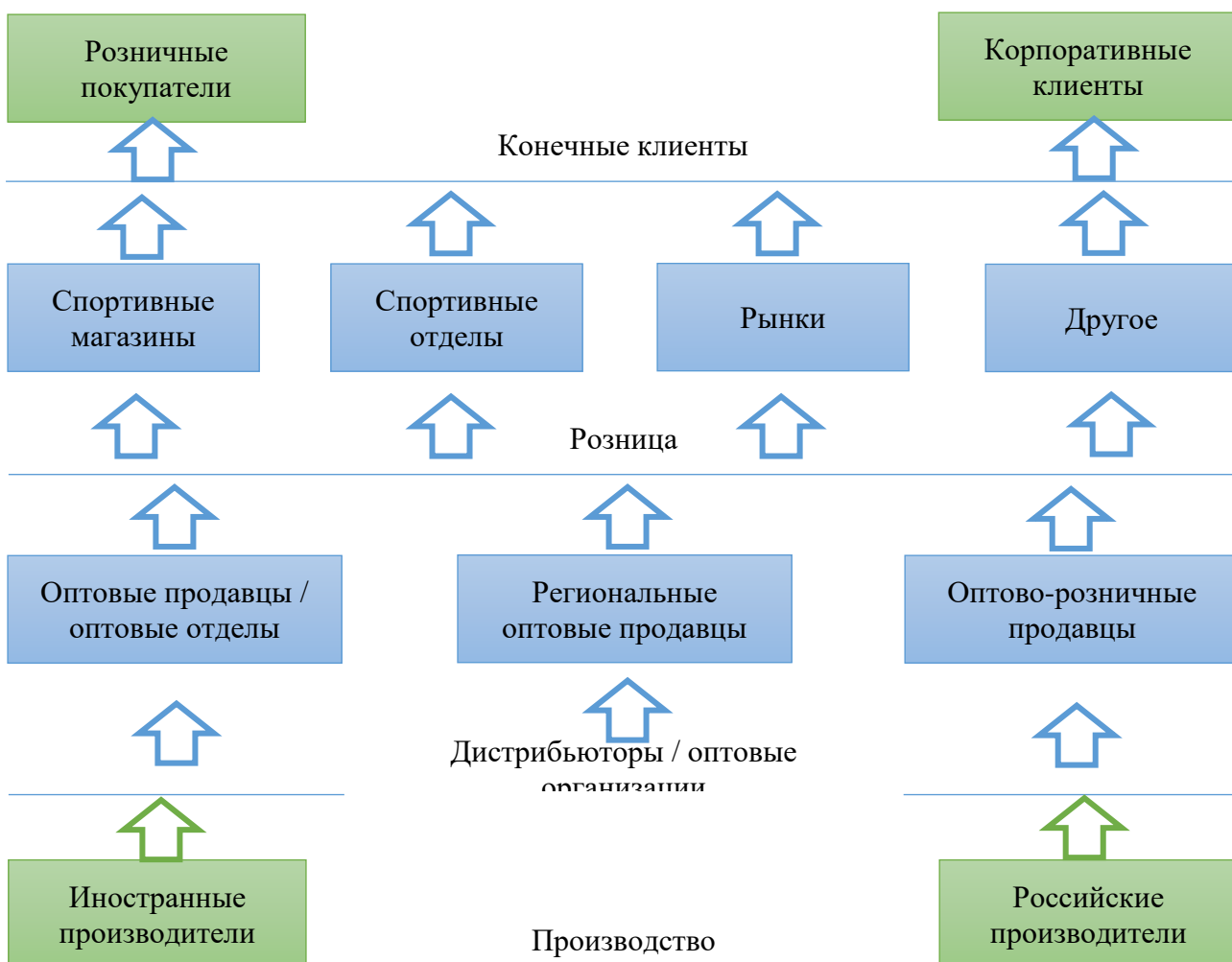


Рисунок 1.4 – Схема дистрибуции спортивной одежды в России

За последние годы с 2015 по 2017 годы практически во всех сегментах спортивных товаров наметились следующие рыночные тенденции [61]:

1. Увеличивается количество участников рынка – как продавцов, так и покупателей.
2. Растет мода на здоровый образ жизни.
3. Расширяется ассортимент спортивных товаров, направленных на различные ценовые сегменты потребителей.
4. Растет конкуренция среди производителей на рынке.

Число людей, ведущих активный образ жизни, увеличивается, а это значит, что число ритейлеров, готовых предоставить свои товары и услуги

данной аудитории также растет.

Рынок спортивных товаров в России является недостаточно насыщенным. Относительно низкая представленность спортивных сетей в СФО, ДФО, СКФО, ЮФО. Наиболее полно представлены лишь три розничные сети – Спортмастер (восемь ФО), Адидас (восемь ФО), Триал-Спорт (семь ФО).

ГК «Спортмастер», ГК «Адидас» и «Декатлон» являются лидерами российского рынка розничных спортивных сетей по объему выручки.

Недостаточный охват потребителей дает перспективы другим организациям, представляющим рынок спортивных товаров в России. Однако по данным аналитиков, конкуренция на рынке спортивных товаров Краснодарского края будет ужесточаться, при этом после проведения Чемпионата мира по футболу 2018 года будет наблюдаться постепенный спад интереса к спорту [62].

В целом, на российском рынке спортивных товаров только в последние год-полтора организации, вышедшие на рынок еще в 90-е годы, стали последовательно расширять ассортимент, включая товары менее именитых и дорогих марок.

Несмотря на высокий уровень рентабельности в премиальной нише, сетевые торговые организации начали обслуживать потребителей со средним достатком, ведь они являются главными потребителями рынка спортивных товаров России [66].

Именно поэтому многие продавцы спортивных товаров делают акцент не на дорогостоящие товары для богатых людей или спортсменов, а на средний класс, который не может тратиться на дорогие брендовые вещи.

Хотя до недавнего времени практически все спортивные магазины были ориентированы на продажу дорогих спортивных товаров известных мировых брендов. Расширение среднеценовой продукции в сетевой торговле спровоцировало переход спроса с открытых рынков (с большим числом неизвестных марок и контрафактных товаров) в магазины [67].

Характерной особенностью российского рынка является низкая доля

отечественного производства (около 10%). Большую часть рынка занимают иностранные производители за счет лучшего качества товаров, а также агрессивной политики на рынке [60].

Отечественные производители лидируют только в сегменте «лыжи» (более 70%) [3]. О конкурентной борьбе с иностранцами может идти речь только в звене торговых сетей.

Товары для зимних типов спорта (коньки, лыжи и прочее) составляют наибольшую часть на российском рынке спортивной продукции. На продукцию для летних видов спорта, как считают аналитики, приходится немногим меньше трети продаж.

Минпромторг планирует поддержать российских производителей и увеличить их долю на рынке спортивного инвентаря за счёт трёх методов: поддержки конкурентоспособных организаций, способных произвести импортозамещение, изменений правил госзаказа в пользу российских производителей и организации притока в отрасль российских технологий с других сфер.

В числе факторов, объясняющих хорошую динамику и перспективы на рынке с 2017 по 2020 годы спортивных товаров в России, можно выделить следующие аспекты:

1. Большое число потенциальных потребителей (более 100 млн. человек) [4]. К примеру, в Германии, где самый широкий рынок спорттоваров в Западной Европе, численность жителей составляет немногим более 80 млн.

2. Только 10 % людей в России занимается спортом и физкультурой более-менее часто и постоянно. В США это число достигает 40%, а в Германии – 60% [66]. Таким образом, емкость российского рынка спортивной продукции может увеличиться в несколько раз. Многое тут зависит от популяризации активного образа жизни и спорта.

3. В торговом плане Россия – одна из основных потребителей стран в Европе. В России представлено меньше 30% всего ассортимента спортивных товаров, продаваемого в мире [66].

4. Набирающий в РФ популярность активный образ жизни.

5. Мода на спортивный стиль у массового потребителя. В последнее время спортивные товары перестали быть востребованными только у узкого круга спортсменов [66]. Для большого числа людей они становятся частью стиля жизни.

Негативные факторы, способные снизить рост рынка спортивных товаров, предсказываются в демографическом кризисе.

Основную группу потребителей спортивной продукции составляют люди в возрасте от 20 до 40 лет, и эксперты полагают, что к 2020 году она существенно сократится [61].

Кроме того, не стоит списывать со счетов низкий уровень доходов населения, отсутствие в небольших городах сети торговых центров с представленными там спортивными товарами, неблагоприятные климатические условия некоторых регионов России и другие факторы объективной российской действительности.

Так же проблемой российского рынка является и то, что в маленьких городах, где проживает примерно 40-47% населения, нет торговых центров, где бы продавались эти товары, и выбор спортивных товаров там довольно скуден [62].

Основной проблемой рынка является то, что в России не высокий уровень доходов, а основные потребители спортивной продукции во всем мире – это средний класс, и если доля среднего класса вырастет, то и потребление спортивных товаров увеличится [66]. Однако с конца 2014 года реальные доходы населения сократились и пока остаются на довольно низком уровне.

Новинки поступают в Россию с большим опозданием, а многие из них вообще не доходят до потребителя по официальным каналам [61].

Главные риски организаций на рынке России спортивных товаров сопряжены с недостаточным знанием потребительского спроса, сложностями поиска региональных контрагентов, размытыми законодательными нормами по отношению к различным типам спортивного маркетинга [4].

Учитывая все выше перечисленные проблемы российского спортивного рынка, а также большой размер первоначального капитала, необходимого для входа на рынок спортивных товаров, инвесторы невысоко оценивают перспективы рынка. И все свои надежды связывают с тем, что государство обратит свое внимание на проблему спортивного развития нации [67].

Динамика последних лет такова, что рынок спортивных товаров в России хоть и растет, но остается значительно низким [63]. Рынок спортивных товаров в России является недостаточно насыщенным.

Это и есть его проблема, но это открывает перспективы роста т.к. возможен рост как минимум в 3 раза, если существующая пропаганда здорового образа жизни в России будет усилена [4].

Таким образом, основными тенденциями развития российского рынка спортивных товаров являются:

1. Популяризация активного образа жизни.
2. Насыщение спортивными товарами рынков Санкт-Петербурга и Москвы.
3. Выход крупных ритейлеров на региональные рынки.
4. Растущее количество участников рынка – как продавцов, так и покупателей.
5. Расширение ассортимента спортивных товаров, направленных на различные ценовые сегменты потребителей.
6. Преобладание иностранных производителей на российском рынке.
7. Растущая конкуренция среди производителей на рынке.

Перспективы развития рынка спортивных товаров в России, следующие:

1. Большое число потенциальных потребителей.
2. Только 10 % людей в России занимается спортом и физкультурой более-менее часто и постоянно. Емкость российского рынка спортивной продукции может увеличиться в несколько раз.

3. В торговом плане Россия – одна из основных потребителей стран в Европе.

4. Набирающий в РФ популярность активный образ жизни.

5. Мода на спортивный стиль у массового потребителя.

Таким образом, российский рынок спортивных товаров является достаточно перспективным и конкурентоспособным. В связи с чем организациям на рынке необходимо постоянно совершенствовать свою деятельность в том числе и коммерческую, что предполагает необходимость изучения особенности системы управления ею.

1.2 Особенности управления коммерческой деятельностью торговой организации

В данном разделе определим особенности управления коммерческой деятельностью торговой организации. Деятельность торговой организации не протекает самостоятельно. Она направляется людьми, регулируется ими и управляется.

Коммерческая деятельность представляет собой одно из ключевых направлений для организации бизнеса. Товарное обращение и коммерция являются совокупностью коммерческой операции и процесса, которые направлены на благополучную куплю-продажу товаров, а также на доведение товаров до потребителей. Чтобы получить достаточную прибыль, продажа товаров осуществляется благодаря ориентации на спрос.

Целью коммерческой деятельности торговой организации является получение максимальной выгоды – прибыли [24]. В процессе достижения цели реализуется ряд задач:

- изучение процесса формирования рынка товаров и услуг;
- обоснование направлений и масштабов развития их производства в соответствии с потребностями общества и отдельных потребителей;
- доведение товаров до потребителей и организация самого процесса потребления;
- коммерческое посредничество и установление договорных связей на

рынке товаров и услуг [24].

Содержание коммерческой деятельности условно можно разделить на блоки:

1. Информационное обеспечение коммерческой деятельности. Сюда относится любая информация: о спросе и конъюнктуре рынка, об объемах и структуре производства товаров, сведения о самом товаре, о его свойствах и качестве. Коммерческие службы должны иметь информацию о численности и составе обслуживаемого населения, о его покупательной способности, а также о потенциальных возможностях конкурентов. Вся эта информация собирается, анализируется и служит основой для следующего блока.

2. Коммерческая работа по оптовым закупкам. На этом этапе решают следующие вопросы:

- определение потребности в товарах;
- выбор предпочтительных партнеров (размещение, ассортимент и объем поставок, цена, условия поставки);
- организация хозяйственных связей в торговле;
- установление договорных отношений с поставщиками;
- контроль над исполнением договоров поставки;
- установление прямых хозяйственных связей с производителями.

3. Формирование ассортимента и управление товарными запасами в организации. Этот блок связан с тем, что происходит подбор групп, подгрупп, видов и разновидностей товаров с учетом спроса для максимального удовлетворения покупателей.

4. Управление товарными запасами предполагает обеспечение бесперебойной торговли, сокращает издержки производства и обращения.

5. Коммерческая работа, по оптовой продаже товаров. Здесь очень важно правильно выбрать партнера по коммерческой деятельности, успешно провести с ним операции по оформлению продажи товаров и организовать контроль выполнения условий договора.

6. Коммерческая работа по розничной продаже товаров. Розничные

торговые организации реализуют товары непосредственно населению. Поэтому коммерческие работники должны проявлять инициативу, но выбору рациональных методов продажи, по качественному обслуживанию, должны противостоять конкурентам и обеспечивать прибыль.

7. Рекламно-информационная деятельность по сбыту. Реклама доводит до потребителей сведения о товаре, необходимые не только для покупки, но и для эксплуатации. Если реклама убедительна, то она помогает покупателям быстрее принять решение о покупке. Покупатели при помощи рекламы быстрее находят нужные им товары и приобретают их с наименьшими затратами времени. Поэтому ускоряется процесс продажи товаров, повышается эффективность труда торгового персонала, снижаются расходы.

8. Выбор эффективных методов розничной продажи товаров – важнейший этап коммерческой работы розничных торговых организаций. Эффективно организованная продажа товаров способствует росту товарооборота магазина, лучшему удовлетворению спроса населения и обеспечивает рентабельность работы организации [29].

Управление коммерческой деятельности торговой организации включает следующие основные элементы:

- детальное изучение потребителя, его требований к товару, мотивов покупки и особенностей покупательского поведения;
- определение объема и структуры спроса на товары и услуги;
- формирование конкурентоспособного ассортимента и управление им;
- организацию процесса продажи и стимулирование объемов реализации;
- рекламно-информационную деятельность;
- услуги, сервисное обслуживание [29].

Основными задачами в управлении коммерческой деятельности торговой организации являются:

- развитие и совершенствование рекламно-информационной деятельности;

- координация закупочных работ среди поставщиков и потребителей;
- удовлетворение потребностей населения, – выбор необходимого сегмента рынка;
- организация сбыта и продвижения товаров;
- грамотное и эффективное формирование ассортиментной и ценовой политики организации [37].

В современных условиях деятельность торгового организации связана с предпринимательством, коммерцией, эконометрикой, экономической кибернетикой и информатикой. Этим определяется новый качественный уровень и экономический рост рынка. Соответствующим образом должна строиться и организационная структура управления торговой организацией [43].

Коммерческая деятельность различных торговых организаций имеет много общего. Однако конкретные управленческие решения, разработанные и реализованные одними торговыми организациями, не всегда могут быть использованы другими организациями. Это обусловлено изменениями факторов внешней среды. Кроме того, стремительно изменяются условия функционирования самого торгового организации. Следовательно, процесс управления должен определяться параметрами окружающей среды и их переменными величинами в пределах торгового организации.

Управление коммерческой деятельностью нельзя отделить от системы управления торговой организацией, которое выполняет еще и функции, связанные с технологической, экономической и финансовой деятельностью [52]. Следовательно, при построении структуры управления коммерческой деятельностью необходимо учитывать взаимодействие и соподчиненность всех составляющих элементов, образующих целостную систему управления торговой организацией.

Управление коммерческой деятельностью ставит своей непосредственной задачей внести определенную упорядоченность в коммерческие и торговые процессы, организовать совместные действия работников, участвующих в этих

процессах, достичь согласованности и координации действий. При этом управление направлено на оптимизацию работы сотрудников в целях повышения эффективности коммерческих процессов и достижения конечных целей организации.

Управление коммерческой деятельностью базируется на характерных для данного вида деятельности принципах и методах управления. К ним относятся:

1. Обеспечение согласованности между подразделениями. Каждому подразделению торговой организации свойственны определенная предназначенность и выполняемые функции, т. е. они обладают в той или иной степени автономностью. Вместе с тем их действия должны быть скоординированы и согласованы во времени, что обуславливает единство системы управления торговой организацией.

2. Обеспечение взаимодействия между коммерческой деятельностью и целями торговой организации. Коммерческая деятельность формируется и изменяется в соответствии с интересами и потребностями организации. Следовательно, функции управления коммерцией реализуются с учетом целей торговой организации.

3. Обеспечение иерархичности структуры управления. Характерным признаком управления является иерархический ранг. Организация управления коммерческой деятельностью должна быть ориентирована на вертикальные и горизонтальные связи.

4. Обеспечение комплексного подхода в управлении. С позиции комплексности принимаются во внимание все факторы, воздействующие на управленческие решения коммерческой деятельности. Предусматривается также связь коммерческих процессов торговой организации с субъектами внешней среды. Обеспечение малозвенности в структуре управления. Под малозвенностью понимается несложная структура управления. Но при этом должны достигаться стабильность и надежность управления коммерческой деятельностью.

5. Обеспечение адаптивности структуры управления. Внутренняя и

внешняя среда подвержена постоянным изменениям. Особенно это проявляется в период зарождения потребительского рынка. Поэтому гибкость и приспособляемость структуры управления коммерческой деятельностью к переменам и условиям окружающей среды имеют существенное значение.

6. Обеспечение исполнительной информацией. Выработка и принятие управленческих решений основываются на исполнительной информации. Она включает получение исходной информации, обработку, анализ и выдачу результатов управляющего воздействия. Эта задача выполняется с помощью современных технических средств, позволяющих автоматизировать процесс информационного обеспечения [57].

Методы управления коммерческой деятельностью – это способы воздействия на управление коммерческими процессами и деятельностью. Они также имеют свои характерные особенности и подразделяются на административные, организационные, экономические и правовые [24].

Административные методы определяются сферой деятельности и конкретными условиями торговой организации. Необходимо учитывать и альтернативные варианты управления, выбор и реализация которых определяется предвидением целевых результатов организации.

Следует отметить, что иерархическое построение системы управления и содержание управленческих функций во многом зависят от занимаемых позиций руководством торговой организации. Здесь возможны различные компромиссные решения.

Организационные методы основаны на организационном, организационно-распорядительном, организационно-методическом и нормативном обеспечении. Они содержат регламентирующие требования организационного и методического характера, распорядительные, инструктивные и нормативные материалы, являющиеся предпосылками формирования управленческих решений. По мере развития рыночных отношений роль организационных методов, регулирующих воздействие на управление коммерческой деятельностью, будет возрастать.

Экономические методы в своем определении опираются на взятый курс и экономическую стратегию торговой организации, его потенциальные ресурсы, экономическое положение рынка. Совокупность экономических элементов - это исходные позиции в управлении коммерческой деятельностью организации. Воздействие экономических методов предопределяется окружающей экономической средой.

Правовые методы ориентированы на использование правового механизма, который базируется на принятых правовых и законодательных актах, соответствующих нормативах и положениях. Правовые методы заключаются в юридическом регулировании коммерческих процессов с учетом целевых задач торговой организации.

Субъектом государственного регулирования коммерческой деятельности выступает государство, общественные организации, законодательные органы. Объектом – экономические, организационные и управленческие отношения в сфере коммерческой деятельности.

Системы методов регулирования бывают прямого и косвенного воздействия.

К прямым методам можно отнести методы административно-правового воздействия на субъекты: регулирование правил продажи товаров и услуг, лицензирование, квотирование, установление минимальных размеров уставного фонда организаций и организаций отдельных организационно-правовых форм деятельности; управление федеральной собственностью; стратегическое планирование.

Прямые методы предполагают вмешательство государства в функционирование рыночного механизма, в частности, в процессы ценообразования, политику доходов, а именно: замораживание или допуск в определенных размерах роста цен и заработной платы, ограничений изменений показателей в кредитно-денежной системе, использование квот и других.

Названные методы управления не исключают друг друга и реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий

функционирования торговой организации и рыночной среды.

Грамотное управление коммерческой деятельностью определяет эффективность работы всей торговой организации. Существуют определенные критерии, показатели и методы оценки эффективности коммерческой деятельности организации, которые будут рассмотрены в следующем разделе работы.

1.3 Критерии, показатели и методы оценки эффективности коммерческой деятельности организации

В современных условиях организации ориентированы не только на структурное и организационное развитие, но и на повышение эффективности коммерческой деятельности.

Главная цель оценки эффективности деятельности организации – выявление возможностей развития организации, которое определяется по результатам полного анализа коммерческой деятельности, который проводится с использованием системы разного рода показателей и коэффициентов, способных наиболее полно отразить состояние и перспективы развития коммерческой организации [20].

Анализ и оценку эффективности коммерческой деятельности необходимо проводить систематически, для того чтобы:

- точно и своевременно находить, и учитывать факторы, влияющие на получаемую прибыль по конкретным видам реализуемых товаров и предоставляемых услуг;
- быстро, качественно и профессионально оценивать результативность коммерческой работы как организации в целом, так и его структурных подразделений;
- определять расходы на торговую деятельность (издержки обращения) и тенденции их изменения, что необходимо для определения и установления цены продаж товаров и расчета рентабельности;

- находить оптимальные пути решения коммерческих проблем торгового организации и получения достаточной прибыли в ближайшей и отдаленной перспектив [70].

Для оценки эффективности коммерческой деятельности торгового организации чаще всего используют систему показателей. Обоснование необходимости их применения дано в теории множественности целей, основу которой составляет системный подход к описанию организации, что предполагает существование в системе иерархии целей и, соответственно, критериев их достижения.

Эффективность коммерческой деятельности – это качество, обеспечивающее достижение поставленных целей. Количественно эффективность определяют, как отношение результата к затратам.

Можно выделить 2 вида эффективности: внутреннюю и внешнюю [70].

Внутренняя эффективность – это способность оптимально использовать имеющиеся ресурсы.

Внешняя эффективность – способность достигать намеченных целей.

Существует ограниченное число критериев эффективности коммерческой деятельности. Однако значимость отдельных критериев для разных организаций может значительно различаться в зависимости от:

1. Внешних факторов:

- рыночное положение торговой организации: лидер – последователь – аутсайдер;

- макроэкономическая ситуация: экономический рост – стагнация – кризис.

2. Внутренних факторов: цели собственников торговой организации: извлечение прибыли – неэкономические цели (заниматься любимым делом, стать лучшей торговой организацией на рынке).

Система критериев эффективности коммерческой деятельности для конкретной организации подразумевает четкое разграничение всех критериев на основные и второстепенные [70].

Для организации, чьей целью является краткосрочная экономическая эффективность, основными критериями будут текущие прибыль и рентабельность.

Для организации, ориентированной на долгосрочные цели более значимыми являются долгосрочные прибыль и рентабельность, достижение поставленных рыночных целей (расширение клиентской базы, выпуск современной продукции, укрепление рыночных позиций).

Система критериев эффективности должна отвечать следующим условиям [68]:

- соответствие целям организации;
- адекватность внешним условиям;
- соответствие внутренним возможностям;
- системность (четкое разграничение основных и второстепенных показателей, их взаимосвязь, непротиворечивость показателей);
- полнота, т. е. способность показателей достоверно отражать положение организации;
- управляемость;
- оперативность – способность своевременно и полно отражать положение торговой организации;
- применимость – способность показателей точно выявлять проблемы, а также направления для поиска решений проблем;
- достоверность – показатели можно корректно определить из доступной и достоверной информации.

Все показатели, используемые при оценке коммерческой деятельности торговых организаций, можно свести в экономические категории:

- экономический эффект;
- экономический результат;
- экономическая эффективность [25].

Экономический результат – это абсолютное (не обязательно в стоимостном выражении) какого-либо показателя, характеризующего степень

предпринимательской активности в той или иной сфере деятельности.

Под экономическим эффектом понимают разницу между результатом экономической деятельности и затратами, произведенными для получения результата.

Для оценки эффективности используют оба вида показателей – и результат и эффект.

Экономическая эффективность определяется соотношением между полученным результатом или эффектом в стоимостном выражении и затратами различного рода ресурсов (материальных, трудовых, финансовых, информационных) по достижении этого результата. Иными словами, речь идет об уровне эффективности использования ресурсов [66].

Эффективность является относительным показателем и позволяет сопоставлять полученный эффект (результат) с затратами, которые вызвали этот эффект:

$$\text{Эффективность} = \text{Эффект (результат)} / \text{Затраты.}$$

Сопоставление показателей эффекта и затрат позволяет рассчитывать целый ряд общих и частных показателей эффективности, использования ресурсного потенциала коммерческой организации.

Количественной характеристикой экономической эффективности коммерческой деятельности может служить система показателей, позволяющая:

- сопоставлять показатели эффективности одного и того же организации в разных условиях;
- сравнивать показатели эффективности разных организаций между собой;
- определять относительные и абсолютные показатели эффективности коммерческих операций и разных видов коммерческой деятельности, а также торгового и управленческого персонала.

Сегодня единой методической основы для комплексной оценки результатов коммерческой деятельности с учетом тенденций и

закономерностей рыночного механизма не существует.

Для оценки эффективности коммерческой деятельности организаций можно использовать комплексную модель, которая была разработана Международным учебно-консультационным бизнес-центром «Интерросс», которая включает пять основных блоков [30].

Первый блок определяет макроэкономическую оценку среды рыночного участия организации. Такая оценка дает характеристику социально-экономической среды, явных и скрытых особенностей, воздействующих на коммерческую деятельность.

Учитываются совокупные изменения, связанные с экономической и политической нестабильностью на макроэкономическом уровне. Оцениваются также перемены в денежном потоке, инвестициях, усиление или ослабление налоговой политики за счет состояния уровня инфляции, взаимных платежей, стабильности национальной валюты и другие факторы.

При макроэкономической оценке учитывается специфика отрасли, в которой функционирует организация, ее конкурентоспособность в мирохозяйственных связях и положение, как на внутренних, так и на внешних рынках сбыта.

Второй блок дает характеристику организации с учетом положения на рынке. Она отражает организационную структуру управления, наличие и оценку внешних поставщиков и потребителей, основных сегментов внутренних и внешних рынков, исследование номенклатуры реализуемых товаров и услуг. Здесь важно определить комплексную структуру экспорта (для организаций, реализующих продукцию на экспорт) и дать общую оценку системе сбыта.

Если это касается акционерного общества (АО), то в процессе анализа можно использовать эмиссионный проект АО, из которого эксперты и аналитики смогут получить информацию об общем рейтинге на российском рынке, в том числе оценить качество капитала с учетом доли нематериальных активов, фактический размер уставного капитала, цены его размещения и их соотношение с номиналом акций, наличие или отсутствие фактов нарушения

законодательства при размещении ценных бумаг.

Оценка осуществляется с учетом основных конкурентов на рынке сбыта. Анализ положения основных конкурентов формирует интегральную оценку конкурентоспособности реализуемых товаров и услуг.

Третий блок включает факторный анализ основных экономических показателей коммерческой деятельности. Анализ, как правило, является ключевым аналитическим инструментом, позволяющим определить состояние прибыли с выделением уровня балансовой, налогооблагаемой и чистой прибыли, составляющей реальный (итоговый) доход организации.

Дается оценка размеру итогового дохода с позиции самодостаточности для расширенного воспроизводства активов организации. Помимо прибыли анализируются уровень рентабельности, объем реализации, уровень оборотных средств, совокупных издержек обращения и другие наиболее важные показатели, влияющие на развитие организации и устойчивое положение на рынке.

В четвертом блоке проводится анализ финансового состояния торгового организации. Рассчитываются классические показатели (коэффициенты) финансовой устойчивости, ликвидности, платежеспособности. Определяется уровень деловой активности на основе расчета показателей оборачиваемости с учетом нормативных значений и установленных критериев.

Оценка финансового состояния позволяет определить уровень финансовых ресурсов, сложившуюся структуру и качество активов и пассивов в динамике на основе анализа дисконтированного потока денежных средств. Наряду с этим рассчитывается величина реального капитала и оцениваются степень износа и политика обновления основных фондов.

Существенное значение в финансовом анализе имеет определение уровня достаточности оборотных средств, динамики чистых активов, возможности внутреннего самофинансирования организации.

Пятый блок – мониторинговый – является обобщающим. В результате использования аналитических данных предыдущих блоков модели становится

возможным дать полную оценку рыночного бизнеса организации, ее истинного положения.

Этот заключительный этап дает мониторинговую оценку бизнеса организации с учетом воздействия ее капитала на организацию коммерческой деятельности, стоимостное измерение активов. В случае ее ликвидации или в перспективном постпрогнозном периоде данные мониторинга позволяют комплексно оценить рыночную стоимость бизнеса на базе пятилетней динамики основных показателей коммерческой деятельности организации.

Наиболее полно отражают результаты эффективности организации коммерческих процессов и операций показатели, объединенные в следующие группы:

1. Показатели, характеризующие эффективность использования основных фондов:

- фондоемкость – отношение среднегодовой стоимости основных фондов к годовому выпуску продукции (товарообороту);

- фондоотдача – отношение годового выпуска продукции (товарооборота) к среднегодовой стоимости основных фондов, с помощью которых произведена эта продукция (товарооборот);

- ресурсоемкость – показатель, характеризующий расход материальных и нематериальных ресурсов на производство продукции (продажу товаров), который определяется как отношение материальных затрат к годовому выпуску продукции (товарообороту);

- товарооборот на 1 м² общей (торговой) площади – отношение товарооборота к общей (торговой) площади торгового организации;

- прибыль на 1 м² общей (торговой) площади – отношение прибыли к общей (торговой) площади торгового организации.

2. Эффективность использования трудовых ресурсов:

- производительность труда – показатель, характеризующий эффективность работы персонала торгового организации, определяется как отношение товарооборота к среднесписочной численности работников;

- товароборот на 1 руб. расходов на оплату труда - показатель, характеризующий эффективность действующей в организации системы оплаты труда, определяется как отношение товарооборота к расходам на оплату труда;

- прибыль на одного работника – показатель, который характеризует эффективность трудовой деятельности всего персонала организации, определяется как отношение чистой прибыли к среднесписочной численности работников.

3. Эффективность текущих затрат:

- уровень издержек обращения – отношение издержек обращения к товарообороту;

- затратноотдача – показатель, характеризующий размер товарооборота, приходящегося на 1 руб. текущих затрат, определяется как отношение товарооборота к сумме издержек обращения.

4. Эффективность использования товарных ресурсов:

- равномерность поставки товаров, который характеризуется коэффициентом равномерности:

- обеспеченность организации товарными ресурсами, который анализируется либо в динамике за ряд лет, либо в сравнении с плановым значением, характеризуется отношением их суммы к объему товарооборота.

- эффективность использования товарных ресурсов по товарообороту, который определяется как отношение товарооборота к сумме поступления товаров за анализируемый период и среднего товарного запаса.

Оптимальный перечень показателей, которые будут объективно отражать тенденции изменения финансово-экономического состояния, формируется каждой организацией самостоятельно.

Основными показателями, которые фактически используются многими коммерческими организациями, являются следующие группы:

- показатели ликвидности;
- показатели финансовой устойчивости;
- показатели рентабельности (прибыльности);

- показатели деловой активности (оборачиваемость активов) [29].

Показатели ликвидности и финансовой устойчивости имеют нормативные значения, рекомендуемые для использования всеми отраслями и организациями народного хозяйства.

Формирование нормативных показателей рентабельности и деловой активности требует проведения соответствующих расчетов, учитывающих специфику коммерческой деятельности организации.

Обобщим все вышесказанное и сведем все показатели в таблицах 1.2-1.3 [27].

Чтобы оценить степень влияния коммерческой деятельности необходимо определить показатели, характеризующие степень этого влияния. Предлагается следующую систему показателей, оценивающих решение задач организации в области ведения ею коммерческой деятельности, которая может включать в себя следующие направления и соответствующие им показатели (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Система показателей оценки коммерческой деятельности кооперативной организации

Направление коммерческой деятельности	Показатели эффективности коммерческой работы
1. Формирование и стимулирование спроса	1.1. Соответствие объема и структуры товарного предложения объему и структуре покупательского спроса 1.2. Коэффициент завершенности покупки 1.3. Объем и структура неудовлетворенного спроса 1.4. Рентабельность рекламных мероприятий
2. Формирование товарного ассортимента	2.1. Широта ассортимента 2.2. Глубина ассортимента 2.3. Коэффициент обновления ассортимента 2.4. Коэффициент устойчивости ассортимента
3. Планирование товарного предложения и обеспечение товарами	3.1. Динамика товарооборота 3.2. Изменение времени обращения товаров 3.3. Степень соответствия товарных запасов нормативу 3.4. Степень выполнения плана закупок 3.5. Степень выполнения договорных обязательств поставщиками 3.6. Ритмичность поступления товаров по ассортименту 3.7. Коэффициент допустимого уровня качества товаров 3.8. Динамика суммы и уровня дохода

Направление коммерческой деятельности	Показатели эффективности коммерческой работы
4. Персонал коммерческой деятельности	4.1. Уровень квалификации персонала 4.2. Налаженность системы подготовки и переподготовки кадров коммерческого аппарата
5. Организация логистики и ее компьютерное обеспечение	5.1. Оптимизация каналов товародвижения 5.2. Наличие средств автоматизации 5.3. Наличие компьютерной сети и системного программного обеспечения
6. Экономическая эффективность коммерческой деятельности	6.1. Прирост дохода от коммерческих операций 6.2. Прирост прибыли от коммерческой деятельности 6.3. Соотношение доходов и расходов по покупке и реализации товаров

Оценив уровень развития собственно коммерческой деятельности, следует оценить уровень влияния коммерческой деятельности на результаты хозяйствования организации. При этом показатели можно подразделить на обобщающие и дополнительные, в числе дополнительных выделить экономические и социальные. В качестве обобщающих предлагается использовать показатели оценки использования ресурсного потенциала организации (таблица 1.3).

Таблица 1.3 – Система обобщающих показателей, характеризующих результаты хозяйствования организации под воздействием развития коммерческой деятельности

Группа показателей	Название показателей	Методика расчета
1. Обобщающие показатели эффективности деятельности	1.1. Общая экономическая рентабельность	Прибыль до налогообложения / товарооборот * 100
	1.2. Рентабельность товарооборота	Прибыль от продаж / товарооборот * 100
2. Эффективность использования капитала	2.1. Рентабельность активов	Чистая прибыль / капитал * 100
3. Эффективность использования основных фондов	3.1. Рентабельность основных средств	Прибыль до налогообложения / среднегод. стоимость внеоборотных активов * 100
	3.2. Товарооборот на 1 кв. м общей (торговой) площади	Товарооборот / общая (торговая) площадь
	3.3. Прибыль на 1 кв.м общей (торговой) площади	Прибыль до налогообложения / общая (торговая) площадь

Группа показателей	Название показателей	Методика расчета
4. Эффективность использования оборотных средств	4.1. Рентабельность материальных оборотных активов	Чистая прибыль / оборотные активы * 100
	4.2. Коэффициент оборачиваемости материальных оборотных активов	Товарооборот/средние товарные запасы
	4.3 Продолжительность оборота материальных оборотных активов	Средние товарные запасы/ однодневный товарооборот
5. Эффективность использования трудовых ресурсов	5.1. Товарооборот на 1 работника	Товарооборот/среднесписочная численность работников
	5.2. Прибыль на 1 работника	Прибыль от реализации (или чистая прибыль)/ среднесписочная численность работников
	5.3. Соотношение темпов роста производительности труда и средней заработной платы	Темпы роста производительности труда/ темпы роста средней заработной платы
6. Эффективность текущих затрат	6.1. Уровень издержек обращения	Сумма издержек обращения/товарооборот * 100
	6.2. Рентабельность текущих затрат	Прибыль до налогообложения/ сумма издержек обращения * 100

Перечисленные показатели являются важными, поскольку они способствуют росту объемов деятельности, характеризуют уровень развития коммерческой деятельности, ее стратегические возможности, а также стратегические возможности хозяйственной деятельности организации в целом.

В заключении стоит отметить, что в настоящее время не существует единой системы показателей, по которым можно наиболее полно провести оценку эффективности коммерческой деятельности торговой организации.

Исходя из сущности и содержания коммерческой деятельности, целесообразно проводить оценку ее эффективности, основываясь на оценке эффективности каждого из ее элементов. Оценив эффективность коммерческой деятельности по каждому из направлений, можно сделать вывод о том, насколько эффективна коммерческая деятельность торговой организации в целом.

2 Анализ управления коммерческой деятельностью ООО «Спортмастер»

2.1 Анализ и оценка показателей деятельности организации

В разделе проводится анализ показателей магазина розничной торговли ООО «Спортмастер», расположенного в городе Канск по адресу 40 лет Октября, д. 62. Торговая точка принадлежит сети организации «Спортмастер».

Организация «Спортмастер» объединяет в своей сети множество спортивных магазинов, которые ориентированы на реализацию широкого ассортимента продукции для людей, ведущих активный образ жизни, предпочитающих активный отдых и занимающихся спортом. В состав сети магазинов «Спортмастер» входит 39 торговых точек в Москве и Московской области и в 35 других городов России, Китая, Украины и Белоруссии, в общем по данным 2017 года числится 493 торговых точек, 229 городов присутствия.

На долю «Спортмастера» приходится примерно 20% от российского рынка спортивной продукции. Организация проводит активную программу содействия и популяризации активного образа жизни среди населения. Качество и ассортимент спортивной продукции, наряду с высоким уровнем сервиса и безупречной репутацией позволили организации занять и удерживать лидерские позиции не только на рынке спортивного инвентаря России, но также и СНГ, в целом.

Кроме того, организация реализует два социальных проекта: пострадавшим от наводнения на дальнем Востоке и «Поколение «Спортмастер»».

История организации началась с 1992 г. В 1994 г. было подписано эксклюзивное соглашение о дистрибуции продукции Kettler в России и СНГ. В 1995 г. было открытие первого магазина в Москве «Кеттлер-Спорт», флагмана розничной сети спортмастер, торговая площадь которого составила 300 кв. м. В 1997 г. организация подписала эксклюзивное дистрибуторское соглашение с

организацией Columbia. В 1998 г. торговая площадь новых магазинов достигает 1500 кв.м. и появляется новый формат «Спортмастер супер». Уже в 1999 г. организация становится лидером розничного рынка спортивных товаров в России и СНГ.

В 2001 г. розничная сеть увеличивается до 14 магазинов с общей площадью 8600 кв.м. В 2002 г. подписано эксклюзивное соглашение о дистрибуции продукции Merrel в России и СНГ. В 2005 г. розничная сеть увеличивается до 91 магазина с общей торговой площадью в 83 300 кв.м. В 2006 г. – запуск формата «Спортмастер Гипер», обеспечивающего мультиформатность розничной сети. В 2009 г. Спортмастер занимает 6-е место в Европе и 20-е в мире, розничная сеть увеличивается до 156 магазинов (включая 11 магазинов формата «Гипер») с общей торговой площадью в 218 000 кв.м.

В 2011 г. подписано лицензионное соглашение с Fila. В 2012 г. подписано стратегическое соглашение с Nike. В 2014 году принимает участие в подготовке и проведении Зимних Олимпийских игр в Сочи в качестве официального оператора розничной торговли. В 2015 году розничная сеть увеличилась до 475 магазинов с общей площадью 800 000 кв.м. В кризисный 2016 год розничная сеть вырастает до 477 магазинов. Идет серьезная работа по повышению эффективности операций, оптимизации расходов. В 2017 году решена задача адаптации бизнес-модели организации к условиям экономического кризиса, выход на докризисные показатели доходности. В составе розничной сети насчитывается 493 магазина (817 000 кв.м. торговых площадей) в 229 городах присутствия.

Миссия организации:

«– Развивать успешный бизнес – предлагать клиентам оптимальный ассортимент качественных товаров для спорта и активного отдыха при оптимальном уровне сервиса.

– Продвигать ценности здорового образа жизни – способствовать оздоровлению людей, продвигая ценности здорового образа жизни, спорта и

активного отдыха, улучшая качество жизни наших клиентов».

В ассортимент входит: спортивное оборудование и аксессуары, спортивная одежда и обувь, спортивный инвентарь.

Организационная структура организации представлена на рисунке 2.1.

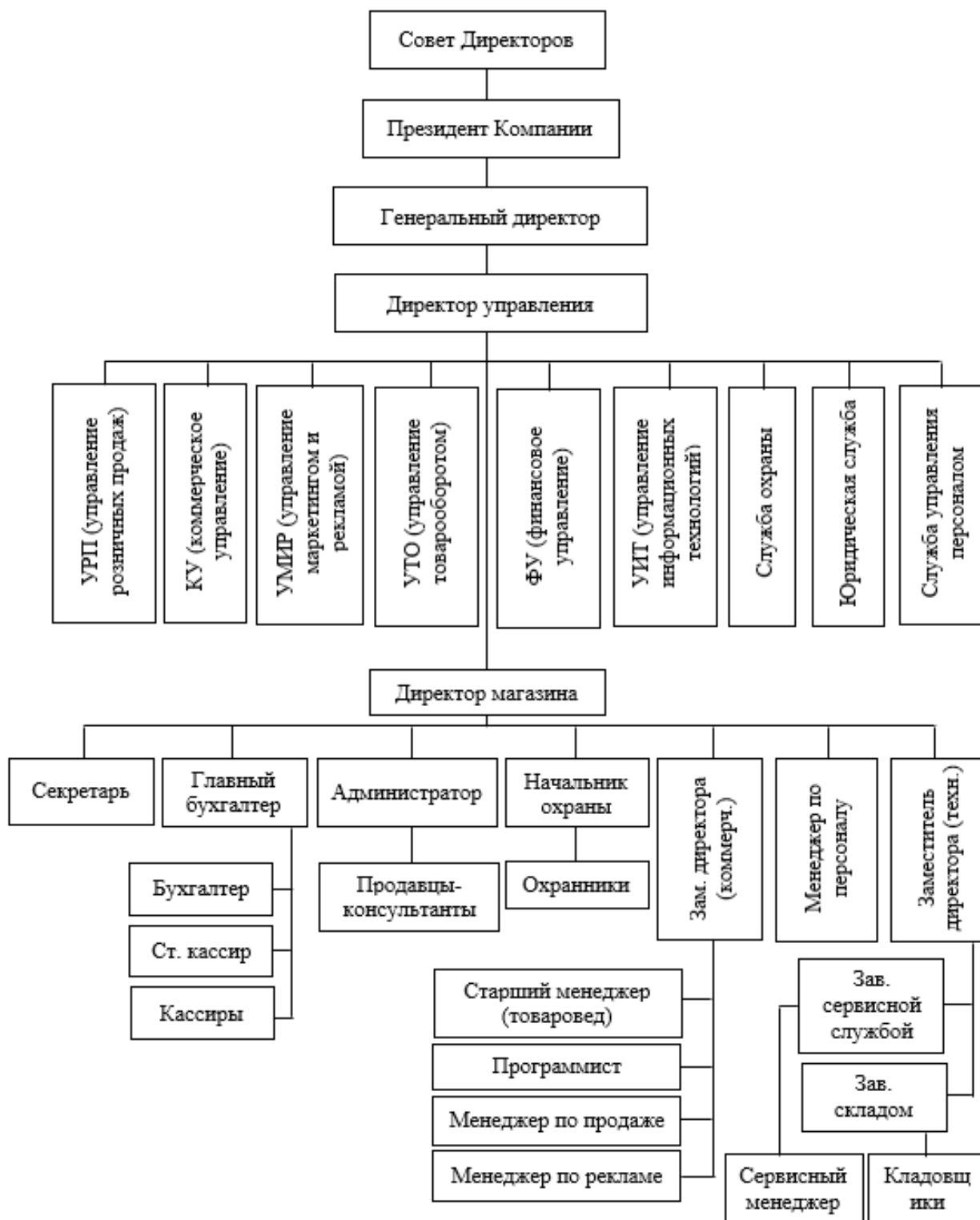


Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «Спортмастер»

Как видно из рисунка, высшим органом управления организации является Совет директоров.

Общее руководство организацией осуществляется Президентом организации.

Руководство текущей деятельностью организации осуществляется генеральным директором.

Организационная структура управления организации линейно-функциональная. Она обеспечивает такое разделение труда, при котором линейные звенья принимают решения и управляют, а функциональные – консультируют, информируют, координируют и планируют хозяйственную деятельность.

Таким образом, в структуру управления входит 9 подразделений, во главе которых стоит Директор управления. Кроме того, во главе каждого отдельного магазина стоит Директор магазина, который подчиняется вышестоящим органам. На рисунке 2.1 представлена структура магазина «Спортмастер» города Канск. В целом по розничным точкам структура управления схожа.

Директор магазина занимается организацией управленческой деятельности (обеспечение функционирования магазина), формирование имиджа магазина, создание клиентской базы.

Заместитель директора (коммерческий) создает условия для обеспечения максимальной прибыли от продаж (максимальное увеличение торгового оборота с акцентом на наиболее актуальных для организации видах и группах товаров, снижение всех видов издержек); формирует имидж магазина; контролирует товарооборот.

Заместитель директора (технический) обеспечивает бесперебойную работу магазина.

Администратор организует работу с персоналом; выполняет регламентную работу; контролирует работу с товарами; формирует имидж магазина.

За главным бухгалтером закреплена функция организации бухгалтерского

учета и отчетности. Бухгалтер ведет учет товародвижения. Старший кассир отвечает за учет наличных денежных средств магазина; ведении кассовых операций в соответствии с законодательством. Кассир обеспечивает быстрое обслуживание покупателей, ведение кассовых операций в соответствии с законодательством.

Старший менеджер (товаровед) обеспечивает максимальное увеличение торгового оборота с акцентом на наиболее актуальных для организации видах и группах товаров, снижение всех видов издержек; обеспечение удовлетворения потребностей покупателей в товаре (изучение спроса); формирование имиджа магазина, участие в формировании цен на товары.

Программист обеспечивает бесперебойную работу компьютерных технологий, разработку и запуск программ, а также инструкций к ним.

Менеджер по продаже обеспечивает учет продукции, контроль качества продукции, прием товара по количеству, качеству и срокам, составление и отправка заказов на товар, организация тренингов с продавцами на знание продукции, выполнение в случае необходимости обязанности любого сотрудника магазина.

Менеджер по рекламе организует и проводит рекламные мероприятия.

Заведующий складом руководит работой склада по приему и разгрузке, складированию товара; обеспечивает сохранность товара, участвует в процессе инвентаризации товара.

Заведующий сервисной службой обеспечивает прием товара ненадлежащего качества, осуществляет возврат товара, регулирует конфликтные ситуации с клиентами по поводу товаров.

Продавец-консультант следит за сохранностью товара в торговом зале, обеспечивает помощь покупателям при выборе товаров, стимулирует продажи, принимает и расставляет товары, участие в инвентаризации, обслуживание клиентов и составление кассовых документов.

Охранная служба обеспечивает порядок и охрану в магазине, контроль за поведением клиентов (во избежание кражи).

Управленческое поведение всего руководящего состава организации можно охарактеризовать как балансирующие реалисты.

В организации используют следующие методы управления персоналом:

- экономические (материальное стимулирование, оплата проезда, оплата отпуска и т.д.);
- административно-правовые (приказы, распоряжения, указания, инструкции и т.д.);
- социально-психологические (убеждение, внушение, принуждение, похвала, выговор и т.д.).

В качестве мотивации труда в организации используют:

- материальные методы (премия, направление в санатории, дома отдыха и т.д.);
- социально-психологические методы (повышение в должности, благодарственные письма, устные благодарности в присутствии коллег, наказание (выговор), гибкий график работы и т.д.).

ООО «Спортмастер» реализуется стратегия интенсивного развития за счет более глубокого внедрения на рынок (увеличение уровня продаж благодаря рекламе).

В таблице 2.1 представлены основные показатели хозяйственной деятельности ООО «Спортмастер» г. Канск за период 2016-2017 гг. на основании бухгалтерской отчетности (Приложения А-Б)

Таблица 2.1 – Основные показатели хозяйственной деятельности ООО «Спортмастер» г. Канск за 2016-2017 гг.

Наименование показателя	2016	2017	Динамика	
			2017 к 2016	
			абсолютное	относительное, %
Товарооборот, тыс. руб.	30890	46940	16050	151,96
Полная себестоимость, тыс. руб.	26770	41390	14620	154,61
Прибыль от реализации (убыток), тыс. руб.	4120	5550	1430	134,71
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	3926	5289	1363	134,72

Окончание таблицы 2.1

Наименование показателя	2016	2017	Динамика	
			2017 к 2016	
			абсолютное	относительное, %
Рентабельность продаж, %	13,34	11,82	-1,52	88,61
Среднесписочная численность, чел.	38	45	7	118,42
Среднегодовая выработка на одного работника, тыс. руб.	813	1043	230	128,29
ФОТ, тыс. руб.	6885	9288	2403	134,90
Среднемесячная заработная плата на 1 работника, тыс. руб.	15,1	17,2	2,1	113,91
Затраты на 1 руб. реализованных товаров, руб.	0,87	0,88	0,01	101,15

Данные представленные в таблице 2.1 свидетельствуют о том, что филиал работает стабильно, планомерно улучшает экономические показатели деятельности, так в 2017 г. по отношению к 2016 г. товарооборот от реализации товаров увеличилась на 16050 тыс. руб. или на 51,96%.

Наряду с ростом показателей товарооборота, в анализируемом периоде тенденция роста отмечается и по прибыли от реализации, в 2017 г. по отношению к 2016 г. рост составил на 34,71%. Рост прибыли от реализации является следствием увеличения выручки от продаж.

В 2017 г. по сравнению с 2016 г. себестоимость реализованных товаров увеличилась на 14620 тыс. руб. или на 54,61%.

В анализируемом периоде отмечается увеличение среднесписочной численности рабочих, увеличение составило 18,42% в 2017 г. по отношению к 2016 г. Увеличение среднесписочной численности работников приводит к росту среднегодовой выработки на одного работника, так в 2017 г. по отношению к 2016 г. рост показателя составил 28,29%.

Стоит отметить, что затраты организации на 1 руб. реализованных товаров повышаются, в 2017 г. по сравнению с 2016 г. повышение составило 1,15%.

Динамика снижения прослеживается только по показателю рентабельность продаж. Таким образом, можно сказать, что объект

исследования работает достаточно эффективно и имеет перспективы развития в условиях сложной конкурентной среды.

Анализ структуры персонала филиала ООО «Спортмастер» в динамике за 2016-2017 гг. представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Структуры персонала ООО «Спортмастер» г. Канск за 2016-2017 гг.

Категория персонала	2016		2017		Отклонение структуры, %
	кол-во, чел.	уд. вес к итогу, %	кол-во, чел.	уд. вес к итогу, %	
Руководители	7	18,42	8	17,78	-0,64
Специалисты	28	73,68	33	73,33	-0,35
Рабочие	3	7,89	4	8,89	0,99
ИТОГО	38	100,00	45	100,00	-

По данным таблицы 2.2 можно сделать вывод о том, что структура персонала в анализируемом периоде изменялась не значительно.

Наибольший удельный вес в общей структуре кадров приходится на специалистов, но в анализируемом периоде их доля в общей структуре персонала сократилась на 0,35 процентных пункта.

Следует проанализировать и качественный состав трудовых ресурсов по возрасту, полу, образованию.

Качественный состав сотрудников по полу представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Качественный состав трудовых ресурсов по полу ООО «Спортмастер» г. Канск за 2016-2017 гг.

Показатель	2016		2017	
	кол-во, чел.	уд .вес, %	кол-во, чел.	уд .вес, %
Всего, чел.	38	100,00	45	100,00
женщины	15	39,47	19	42,22
мужчины	23	60,53	26	57,78

Итак, по данным таблицы 2.3 видно, что половой состав сотрудников ООО «Спортмастер» г. Канск на протяжении двух лет изменялся не сильно.

Так, доля женщин увеличилась с 39,47% в 2016 году до 42,22% в 2017 году. Из приведенных данных видно, что значительно больший удельный вес в структуре трудовых ресурсов занимают мужчины, за анализируемый период их структура, в общем, уменьшилась на 2,75%.

Качественный состав сотрудников ООО «Спортмастер» г. Канск по возрасту представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Качественный состав трудовых ресурсов по возрасту ООО «Спортмастер» г. Канск за 2016-2017 гг.

Возраст	2016		2017	
	численность работников, чел.	уд. вес, %	численность работников, чел.	уд. вес, %
16-24	3	7,89	4	8,89
25-29	14	36,84	18	40,00
30-39	15	39,47	16	35,56
40-49	6	15,79	7	15,56
50-54	-	-	-	-
55 и старше	-	-	-	-
всего	38	100,00	45	100,00

Из данных таблицы 2.4 видно, что возрастная структура такова, что больший удельный вес составляли работники от 25 до 39 лет, что говорит о том, что в организации нашли неплохое сочетание энергии молодости и опыта зрелости.

Анализ уровня образования сотрудников представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Анализ уровня образования сотрудников организации ООО «Спортмастер» г. Канск за 2016-2017 гг.

Образование	2016		2017	
	численность работников, чел.	уд. вес, %	численность работников, чел.	уд. вес, %
Высшее	30	78,95	37	82,22
Среднее специальное и среднее техническое	7	18,42	7	15,56
Базовое	1	2,63	1	2,22
Всего	38	100,00	45	100,00

По данным таблицы 2.5 видно, что в ООО «Спортмастер» преобладают работники с высшим образованием. В анализируемом периоде заметна тенденция к значительному увеличению работников с высшим образованием.

Для получения целостного представления о деятельности организации на рынке и о влиянии рынка на деятельность организации необходимо провести соответствующий анализ.

2.2 Анализ внутренней и внешней среды организации

SNW-подход – это более совершенный анализ слабых и сильных сторон организации. Данный подход преследует следующие цели: определить наиболее сильные стороны и заниматься их совершенствованием, и слабые стороны, чтобы ликвидировать их вообще или сделать более сильными.

В каждой строке трафарета необходимо поставить только один крестик: или в колонке S; или в колонке N, или в колонке W. «Крестик» означает выбор одной из трех указанных альтернативных позиций оценки. В качестве эксперта выступил директор магазина ООО «Спортмастер» г. Канск.

Альтернатива – это интегральная качественная оценка соответствующей конкретной позиции внутренней среды организации в данной конкретной ситуации относительно ее ситуационного среднерыночного состояния.

Для составления SNW-анализа заполним таблицу 2.6.

Таблица 2.6 – Профиль деятельности ООО «Спортмастер» г. Канск за 2017 г.

Показатели	SNW - анализ		
	S (3)	N (2)	W (1)
Степень достижения целей		+	
Уровень риска			+
Степень целесообразности организационной культуры	+		
Уровень коммуникационных связей в организации	+		
Стиль руководства			+
Уровень прибыли	+		
Доля рынка		+	
Система контроля качества услуг	+		
Широта ассортимента		+	
Гибкость ценовой политики			+

Показатели	SNW - анализ		
	S (3)	N (2)	W (1)
Целесообразность договорной политики	+		
Система организации сбыта		+	
Уровень сервиса		+	
Система стимулирования покупателей			+
Степень маркетинговой активности			+
Исследование и разработки	+		
Состояние материально - технической базы	+		
Квалификационный состав кадров	+		
Оценка движения кадров		+	
Степень мотивации кадров		+	
Финансовые возможности организации	+		
Организационная культура	+		
Рейтинговая оценка организации		+	

По данным представленным в таблице 2.6, видно, что у организации 10 сильных сторон, 8 нейтральных сторон и 5 слабых, что позволяет говорить о том, что внутренняя среда организации достаточно устойчивая и хорошо развита.

Выявленные слабые стороны: уровень риска, стиль руководства, гибкость ценовой политики, система стимулирования покупателей, степень маркетинговой активности; необходимо усиливать.

SWOT-анализ – это вид ситуационного анализа, который позволяет дать оценку текущей и будущей конкурентоспособности организации на рынке с помощью анализа внутренней и внешней среды.

Первым шагом в проведении SWOT анализа является определение сильных и слабых сторон.

Вторым шагом SWOT анализа является определение возможностей и угроз для роста бизнеса в будущем.

Третий шаг заключается в построение таблицы SWOT-анализа, она помогает структурировать всю полученную информацию. Таблица состоит из четырех квадрантов, в квадрантах последовательно перечисляются сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы.

Комплексная оценка факторов с помощью метода SWOT-анализа

представлена в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – SWOT-анализ рыночной среды ООО «Спортмастер» г. Канск за 2017 г.

Сильные стороны	Возможности
<p>Сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Профессионализм персонала. 2. Финансовые ресурсы. 3. Уровень автоматизации. 4. Договорная политика. 5.Время нахождения на рынке. 6. Репутация. 7.Высокая степень мотивации персонала. 8. Место расположения. 	<p>Возможности</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Появление новых товаров. 2.Увеличение количества покупателей 3.Платежеспособность населения 4.Смягчение налогового режима.
Слабые стороны	Угрозы
<p>Слабые стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Неэффективная ценовая политика. 2. Фактор рождаемости. 3.Слабо организована система маркетинга. 4.Недостаточный уровень качества обслуживания. 5.Несовершенная политика финансовых расчетов за товары (отсутствие расчетов по Интернету, с использованием электронных средств оплаты). 6.Слабая организация связей с общественностью. 7.Низкая эффективность рекламных мероприятий. 	<p>Угрозы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Ухудшение условий функционирования бизнеса. 2.Снижение реального дохода населения. 3.Ухудшение социальных условий жизни. 4.Прогрессирующие изменения стандартов качества реализуемой продукции. 5.Недостаточно уделяется средств на раскрутку рекламы в Интернете

По данным таблицы 2.7 можно сделать вывод о том, что на данный момент торговое организация имеет много сильных угроз, но есть возможности к развитию, и сокращению слабых сторон деятельности.

Для дальнейшего анализа привлекались эксперты, в роли которых выступил директор магазина, главный бухгалтер, администратор, менеджер по персоналу и заместитель директора по техническим вопросам. В анализе представлены обобщенные выводы в средней их оценке.

С целью проведения анализа факторов внешней среды используем PEST-анализ.

PEST (STEP) анализ – это стратегический анализ социальных (S – social), технологических (T – technological), экономических (E – economic),

политических (P – political) факторов внешней среды организации.

Факторы внешней среды ООО «Спортмастер» г. Канск представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Факторы внешней среды ООО «Спортмастер» г. Канск и их оценка за 2017 г.

Группы факторов	Факторы	Оценка влияния по 3 - бальной системе, +/-
Политические	Государственное регулирование отрасли	+1
	Государственное регулирование конкуренции	-1
	Нестабильная политическая ситуация	+2
ИТОГО		+2
Экономические	Темп инфляции	-3
	Динамика курса рубля	-1
	Наличие спроса	+1
ИТОГО		-3
Социальные	Улучшение качества жизни	-1
	Демографическая ситуация	-1
	Мода на новую технику	-2
ИТОГО		-4
Технологические	Развитие технологий в сфере торгового бизнеса	+2
	Новые товары	+3
	Внедрение инноваций в сферу торгового бизнеса	+2
ИТОГО		+7
ВСЕГО		+2

Как показывает PEST-анализ, проведенный в таблице 2.8, в организации единственным положительным направлением является технологический компонент внешней среды, так как сфера торгового бизнеса постоянно развивается и создает предпосылки для формирования нового спроса.

Анализ конкурентов по пятибалльной шкале на основе мониторинга основной деятельности представлен в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Анализ конкурентов ООО «Спортмастер» г. Канск за 2017 г.

Организации-конкуренты	Объем продаж	Цена	Качество обслуживания	Ассортимент	Итого баллов
Мир спорта	5	4	5	5	19
Олимп	4	3	4	4	15
Спортивный магазин	4	4	3	3	14

По данным представленным в таблице 2.9 можно сделать вывод, что основным конкурентом «Спортмастер» является «Мир спорта», о чем свидетельствует общее количество баллов, полученных по результатам оценки конкурентов.

Составим многоугольник конкурентоспособности филиала ООО «Спортмастер» с основными конкурентами. Исходные данные для составления многоугольник конкурентоспособности представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Исходные данные анализа конкурентоспособности ООО «Спортмастер» г. Канск за 2017 г.

Критерий конкурентоспособности	филиал «Спортмастер»	Мир спорта	Олимп
Ассортимент	4	5	4
Цена	4	4	3
Внешний вид	5	5	4
Эффективность и результат	4	5	4
Качество	4	4	4
Дистрибуция	4	5	4
Рекламная активность	4	5	4
Уникальность предложения	4	5	3
Знание бренда	5	5	5
Лояльность к бренду	4	5	4
Качество персонала	4	4	4

По данным представленным в таблице 2.10 видно, что для построения многоугольника конкурентоспособности была произведена оценка деятельности филиала ООО «Спортмастер» и его основных конкурентов по 11 ключевым параметрам.

Многоугольник конкурентоспособности филиала ООО «Спортмастер» с основными конкурентами представлен на рисунке 2.2.

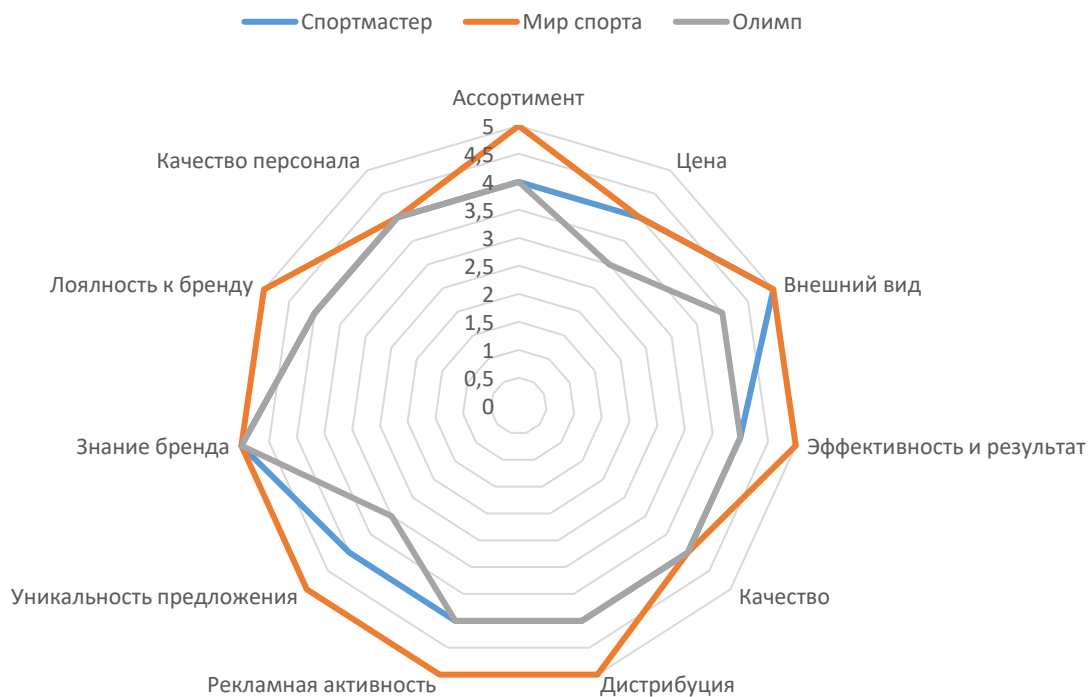


Рисунок 2.2 – Многоугольник конкурентоспособности ООО «Спортмастер» г. Канск за 2017 г.

По наглядным данным, представленным на рисунке 2.2 можно сделать вывод о том, что филиал ООО «Спортмастер» имеет средний уровень конкурентоспособности.

Основному конкуренту «Мир спорта» филиал «Спортмастер» уступает по таким параметрам как: ассортимент, эффективность и результат, рекламная активность, дистрибуция, уникальность предложения, лояльность к бренду.

В качестве преимуществ у филиала ООО «Спортмастер» можно выделить: внешний вид, знание бренда.

Проанализировав общие параметры деятельности организации необходимо перейти к детальному анализу организации коммерческой деятельности в филиале ООО «Спортмастер» г. Канск.

2.3 Оценка эффективности процесса управления коммерческой деятельностью организации

Организация работает с широким кругом поставщиков, включающих в себя как организации и организации-производители, расположенные на территории Российской Федерации, так и организации, расположенные за ее пределами.

«Спортмастер» предлагает покупателям широкий ассортимент спортивных товаров. В числе поставщиков более двадцати иностранных производителей.

Работа с поставщиками строится на основе договорных обязательств.

Договор закрепляет юридические отношения между организациями и поставщиками, определяет порядок и способы выполнения обязательств, устанавливает ответственность сторон.

При выборе поставщиков в организации собирают информацию о потенциальных поставщиках, создают базу данных по поставщикам.

В организации применяются следующие основные критерии отбора поставщиков:

- стоимость приобретения товаров и услуг;
- качество обслуживания;
- возможность внеплановых поставок товара;
- условия оплаты.

Ценовая политика в торговой организации разрабатывается на основе стоящих перед организацией целей, характера покупательского спроса, политики конкурентов.

Стратегия ценообразования, применяемая в ООО «Спортмастер» – организация ориентирована на массового покупателя, поэтому предлагает товары по ценам среднего и ниже среднего уровням.

Для поддержания ритмичного и широкого товарооборота, а также в целях удовлетворения потребностей потребителей в ООО «Спортмастер» определен и

поддерживается уровень товарных запасов. Норматив торговых запасов определяется ежеквартально в сумме и в днях оборота.

Контроль за состоянием товарных запасов по каждому наименованию товаров в организации ведется вручную, что снижает производительность труда сотрудников и приводит к ошибкам в учете.

Анализ целевой аудитории по категориям населения представлен в таблице 2.11. Анализ проведен методом наблюдения и зафиксированы в аналитических исследованиях, проведенных организацией.

Таблица 2.11 – Анализ целевой аудитории ООО «Спортмастер» г. Канск за 2015-2017 гг.

Наименование показателя	2015	2016	2017	Отклонение					
				2016 к 2015		2017 к 2016		2017 к 2015	
				абс.	отн., %	абс.	отн., %	абс.	отн., %
Рабочее население, %	57,23	55,98	54,36	-1,25	97,81	-1,62	97,10	-2,87	94,98
Студенты, %	36,91	37,89	39,05	0,98	102,65	1,16	103,06	2,14	105,79
Пенсионеры, %	5,86	6,13	6,59	0,27	104,60	0,46	107,50	0,73	112,45
Итого	100,00	100,00	100,00	-	-	-	-	-	-

По данным представленным в таблице 2.11 можно сделать вывод о том, что основной целевой аудиторией является рабочее население, в анализируемом периоде именно на эту категорию покупателей приходится наибольший удельный вес в общей структуре клиентов. Положительным моментом является тот факт, что за период 2015-2017 гг. выявлена небольшая тенденция к увеличению доли клиентов категории пенсионеры, что свидетельствует о массовом распространении и внедрении в повседневную жизнь людей тенденций к здоровому образу жизни.

Торговая организация осуществляет свою деятельность в ценовом сегменте «средний», «средний +», то есть среди его покупателей присутствуют люди со средним и выше среднего уровнем доходов. Значительную часть постоянных покупателей составляют женщины, ядром целевой аудитории являются покупатели в возрасте от 20 до 45 лет с детьми после 12 лет.

Влияние трудовых показателей на результаты деятельности филиала ООО «Спортмастер» в динамике за 2015-2017 гг. представлен в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Влияние трудовых показателей на результаты деятельности ООО «Спортмастер» г. Канск за 2015-2017 гг.

Категория персонала	2015		2016		2017		Отклонение структуры, %		
	кол-во, чел.	уд. вес к итогу, %	кол-во, чел.	уд. вес к итогу, %	кол-во, чел.	уд. вес к итогу, %	2016 к 2015	2017 к 2016	2017 к 2015
Руководители	7	17,95	7	18,42	8	17,78	+0,47	-0,64	-0,17
Специалисты	29	74,36	28	73,68	33	73,33	-0,68	-0,35	-1,03
Рабочие	3	7,69	3	7,89	4	8,89	+0,2	+0,99	+1,2
ИТОГО	39	100,00	38	100,00	45	100,00	-	-	-

Структура персонала в анализируемом периоде изменялась не значительно.

Наибольший удельный вес в общей структуре кадров приходится на специалистов, но в анализируемом периоде их доля в общей структуре персонала сократилась на 1,03%.

По результатам расчетов видно, что в целом филиал ООО «Спортмастер» за период 2015-2017 гг. был укомплектовано кадрами, причем выявлена общая тенденция к росту численности персонала.

Определим относительное отклонение численности сотрудников в 2016 году по сравнению с 2015 годом, при условии, что объем реализованной продукции, составил в 2016 году 104,17% к уровню 2015 года.

Эта величина определяется как разность между численностью 2016 и 2015 года, скорректированная на уровень оказанных услуг

$39 \text{ чел.} * 104,17\% = 41 \text{ чел.}$, тогда относительное отклонение $38 \text{ чел.} - 41 \text{ чел.} = -3 \text{ чел.}$, то есть при заданном объеме реализации недостаток персонала составил 3 человек.

Проанализируем 2017 год: $38 \text{ чел.} * 151,96\% = 58 \text{ чел.}$, относительное отклонение $45 - 58 = -13 \text{ чел.}$, то есть недостаток персонала в 2017 г. составил 13 человек при заданном объеме продаж.

Соотношений между темпами роста выработки и заработной платы представлено в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Соотношений между темпами роста выработки и заработной платы работников ООО «Спортмастер» г. Канск за 2016-2017 гг.

Наименование показателя	Темп роста заработной платы, %	Темп роста производительности труда, %	Соотношение темпа роста производительности труда к темпу роста заработной платы, %
2016	106,63	101,45	95,14
2017	113,91	128,29	112,62

По данным представленным в таблице 2.13 можно сделать вывод, что в целом в анализируемом периоде темп роста заработной платы выше темпа роста производительности труда, что является положительным фактом.

Ассортимент товаров, предлагаемых ООО «Спортмастер» своим клиентам достаточно широк, но главной особенностью является то, что весь товар соответствует европейским стандартам по качеству и безопасности.

Структура товарооборота по товарным группам ООО «Спортмастер» представлена в таблице 2.16.

Таблица 2.16 – Структура товарооборота по товарным группам в ООО «Спортмастер» г. Канск за 2016-2017 гг.

Наименование показателя	2016	2017	Отклонение	
			2017 к 2016	
			абс.	отн., %
Спортивное оборудование и аксессуары	5465	9540	+4075	+74,57
Спортивная одежда и обувь	18423	32643	+14220	+77,19
Спортивный инвентарь	7002	4757	-2245	-32,07
Итого, тыс. руб.	30890	46940	+16050	+51,96

По данным представленным в таблице 2.16, можно сделать вывод о том, что товарооборот в анализируемом периоде в целом вырос на 51,96%. Тенденция роста товарооборота выявлена по реализации оборудования и одежды, наряду с этим на протяжении 2016-2017 г. произошло снижение

товарооборота по категории спортивный инвентарь, снижение составило 32,07%.

Анализ состава товарооборота филиала ООО «Спортмастер» представлен в таблице 2.17.

Таблица 2.17 – Состав товарооборота ООО «Спортмастер» г. Канск за 2016-2017 гг.

Наименование	2016		2017	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Спортивное оборудование и аксессуары	5465	17,69	9540	20,32
Спортивная одежда и обувь	18423	59,64	32643	69,54
Спортивный инвентарь	7002	22,67	4757	10,14
ИТОГО	30890	100,00	46940	100,00

По данным таблицы 2.17 можно сделать вывод о том, что наибольший удельный вес в объеме товарооборота приходится на спортивную одежду и обувь, во всем анализируемом периоде существенных изменений в структуре товарооборота не наблюдается.

Структура товарооборота филиала ООО «Спортмастер» представлена на рисунке 2.3.

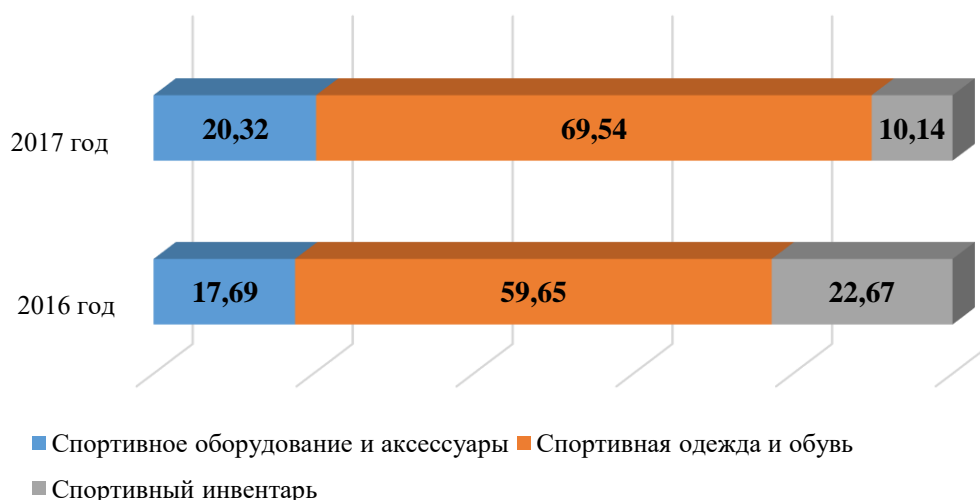


Рисунок 2.3 – Структура товарооборота ООО «Спортмастер» г. Канск за 2016-2017 гг., %

АВС-анализ представляет собой деление ассортиментных позиций организации на три группы, в зависимости от нормы прибыли, которую приносит каждая из них.

Исходные данные для проведения АВС-анализа филиала ООО «Спортмастер» представлены в таблице 2.18.

Таблица 2.18 – Исходные данные для проведения АВС-анализа ООО «Спортмастер» г. Канск за 2017 г.

Наименование показателя	Годовой объем продаж, тыс. руб.	Годовой объем продаж, %	Годовой объем продаж нарастающим итогом, %
Спортивное оборудование и аксессуары	9540	20,32	20,32
Спортивная одежда и обувь	32643	69,54	89,86
Спортивный инвентарь	4757	10,14	100,00
ИТОГО	46940	100,00	-

На основе данных представленных в таблице было произведено деление ассортимента по категориям (таблица 2.19).

Таблица 2.19 – Разделение по категориям товаров в ООО «Спортмастер» г. Канск в 2017 г.

Категория	Разновидность услуг	Процент наименований, %	Стоимостная доля, %
А	Спортивная одежда и обувь	48,08	69,54
В	Спортивное оборудование и аксессуары	30,45	20,32
С	Спортивный инвентарь	21,47	10,14

По данным представленным в таблице 2.19 можно сделать вывод о том, что в результате анализа к категории «А» были отнесены спортивная одежда и обувь, в категорию «В» попали спортивное оборудование и аксессуары, к категории «С» была отнесен спортивный инвентарь.

По результатам проведенного АВС-анализа, можно сделать вывод о том, что наиболее важными для организации являются реализация спортивной

одежды и обуви, так как она приносит наибольший объем прибыли.

Широта ассортимента определяется по формуле:

$$K_{ш} = \Gamma_{ф} / \Gamma_{н}, \quad (2.1)$$

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

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

Как уже было рассмотрено выше в ООО «Спортмастер» существует три группы товаров: спортивная одежда и обувь, спортивное оборудование и аксессуары, спортивный инвентарь.

Широта ассортимента филиала ООО «Спортмастер» за период 2016-2017 гг. представлена в таблице 2.20.

Таблица 2.20 – Широта ассортимента в ООО «Спортмастер» г. Канск за 2016-2017 гг.

Наименование показателя	2016	2017	Отклонение 2017 к 2016	
			абс.	отн., %
Количество групп товаров на момент определения, ед.	3	3	-	-
Общее количество групп товаров, ед.	3	3	-	-
Широта ассортимента	1	1	-	-

Данные таблицы 2.20 свидетельствуют о том, что филиал ООО «Спортмастер» насыщен группами товаров, которые предусмотрены ассортиментным перечнем организации.

Глубина ассортимента определяется по формуле:

$$K_{г} = P_{ф} / P_{н}, \quad (2.2)$$

где $P_{ф}$ – фактическое количество разновидностей товаров на момент проверки, ед.;

$P_{н}$ – количество разновидностей, предусмотренное ассортиментным

перечнем, условиями договора, прейскурантами и т. п., ед.

Разновидности товара, которые реализуются в филиале ООО «Спортмастер» представлены различными моделями.

Глубина ассортимента за период 2016-2017 гг. представлена в таблице 2.21.

Таблица 2.21 – Глубина ассортимента в ООО «Спортмастер» г. Канск за 2016-2017 гг.

Наименование показателя	2016	2017	Отклонение 2017 к 2016	
			абс.	отн., %
Фактическое количество разновидностей товаров на момент проверки, ед.	193	198	5	102,59
Количество разновидностей нормативное, ед.	185	190	5	102,70
Глубина ассортимента	1,04	1,04	-	-

По данным представленным в таблице 2.21 можно сделать вывод о том, что ассортимент филиала ООО «Спортмастер» удовлетворяет потребности покупателей и их потенциальный покупательский спрос.

Анализ товарных запасов филиала ООО «Спортмастер» представлен в таблице 2.22.

Таблица 2.22 – Анализ товарных запасов в ООО «Спортмастер» г. Канск за 2017 г.

Наименование запасов	Среднемесячный расход, шт.	Фактический запас, шт.	Нормативный запас, шт.	Отклонение от нормы, шт.
Спортивное оборудование и аксессуары	20563	23915	22500	+1415
Спортивная одежда и обувь	38963	40522	40000	+522
Спортивный инвентарь	10864	13462	12700	+762

По данным представленным в таблице 2.22 можно сделать вывод о том, что в филиале ООО «Спортмастер» фактический запас товара превышает

нормативный запас. Так запас по спортивному оборудованию и аксессуарам превышает установленное нормативное значение на 1415 шт., запас по спортивной одежде и обуви на 522 шт. больше нормы, запас спортивного инвентаря на 762 шт. больше установленной нормы. Сложившаяся ситуация свидетельствует о том, что торговое организация обеспечено товаром и ее дефицита не предвидится.

В практической деятельности филиала столь высокий уровень товарных запасов является недостатком деятельности, который требует принятия управленческого решения, направленного на оптимизацию.

Этапы закупочной работы филиала ООО «Спортмастер»:

- изучение и прогнозирование покупательского спроса;
- определение потребности в товарах;
- организация и оформление заказа, который доставляется через склад, принадлежащий ООО «Спортмастер»;
- организация учета и контроля за оптовыми закупками.

Этапы приемки товара в организации:

- ознакомление с сопроводительными документами и проверка правильности их оформления;
- проверка соответствия наименования товаров и их маркировки данным сопроводительных документов;
- проверка количества мест, состояния тары и упаковки;
- проверка соответствия цен, указанных в сопроводительных документах, прейскуранта или протокола согласования договорной цены;
- вскрытия тары;
- проверка количества единиц товара;
- проверка качества товаров;
- документальное оформление результатов приема.

Сбытовая политика организации заключается в выборе каналов распределения реализуемых товаров. В организации используется прямой канал сбыта товаров.

В организации в режиме нон-стоп отслеживаются покупательские предпочтения, с учетом которых производится выкладка товаров в торговом зале.

За счет формирования комплексных предложений увеличивается продажи и повышается лояльность покупателей.

Разработка ценовой политики в филиале ООО «Спортмастер» осуществляется в рамках реализации общей маркетинговой стратегии организации, с учетом целей деятельности организации и финансовых возможностей.

Формирование ценовой политики в организации заключается в выборе метода установления цены на выпускаемую продукцию.

Процесс формирования ценовой политики в ООО «Спортмастер» проходит последовательно и состоит из следующих взаимосвязанных этапов:

- выработки целей;
- анализа ценообразующих факторов;
- выбора метода ценообразования;
- выбора ценовой стратегии;
- установления окончательной цены.

В ООО «Спортмастер» используется следующая методика ценообразования.

Калькулируются все затраты, которые связаны с реализации конкретного вида товара: затраты на приобретение, затраты на приобретение лицензии, затраты на заработную плату и социальные отчисления, общехозяйственные и управленческие расходы.

Далее, исходя из нормы прибыли, устанавливается розничная цена.

Норма прибыли устанавливается приказом генерального директора, на основе:

1. Сведений о нормах прибыли на других торговых организациях, которые занимаются реализацией аналогичной продукции.
2. Данных проведенного маркетингового исследования.

3. На основе собственного представления о рациональной норме прибыли, позволяющей организации осуществлять свою деятельность эффективно.

Цена реализации продукции в организации определяется по формуле:

$$Ц_p = C + C * П, \quad (2.3)$$

где C_p – цена реализации;

C – себестоимость единицы товара;

$П$ – планируемый уровень прибыли (рентабельности).

Анализ цен представлен в таблице 2.23.

Таблица 2.23 – Структура цен товаров в ООО «Спортмастер» г. Канск за 2017 г.

Наименование показателя	Розничная цена товара за единицу, руб.	Оптовая цена товара за единицу, руб.	Процент торговой надбавки, %
Спортивное оборудование и аксессуары	19240	15270	26
Спортивная одежда и обувь	1345	947	42
Спортивный инвентарь	20951	17033	23

Таким образом, по данным представленным в таблице 2.23 можно сделать вывод о том, что наибольшую торговую надбавку в организации делают на спортивной одежде и обуви. Учитывая, что объем реализуемой одежды и обуви превосходит другие товарные группы, можно говорить о том, что эта категория является основным товаром, приносящим организации прибыль.

Основным достоинством использования данного метода ценообразования является его простота.

Торговая зона организации имеет зонирование торговой площади, в ней применяется цветовое и световое оформление, в интерьере используется реклама, при оформлении витрин и прилавков используется рекламно-выставочный инвентарь.

Для привлечения клиентов и налаживания сети сбыта продукции и услуг

в деятельности организации применяются следующие методы стимулирования: скидки, акции, розыгрыши призов.

Прогнозирование спроса делается с помощью экстраполяции, которая основывается на том, что в будущем сохранится предыдущая тенденция спроса. Для определения тенденций изучаются временные ряды динамики спроса (ретроспективный анализ), а затем подбирается аппроксимирующая функция.

Основным методом определения ожидаемой потребности в реализуемых товарах организациям является экономико-математическое моделирование.

Стимулирование сбыта происходит в двух направлениях: стимулирование персонала организации (персональные продажи, поощрительные премии) и стимулирование потребителей (скидки в размере от 3 до 7 процентов, акции, подарочные купоны, бонусные карты).

В организации используется расчетно-аналитический метод для расчета показателей плана, анализа их динамики и факторов, обеспечивающих необходимый количественный уровень.

Претензионная работа в организации ведется юридическим отделом.

Показатели претензионной работы в филиале ООО «Спортмастер» представлены в таблице 2.24.

Таблица 2.24 – Показатели претензионной работы ООО «Спортмастер» г. Канск за 2016-2017 гг.

Наименование показателя	2016	2017	Отклонение 2017 к 2016	
			абс.	отн., %
Количество поступивших претензий всего, шт., из них	16	11	-5	68,75
- на замену	8	5	-3	62,50
- на возврат	8	6	-2	75,00

По данным представленным в таблице 2.24 можно сделать вывод о том, что количество претензий поступающих в филиал ООО «Спортмастер» снижается из года в год. В целом за анализируемый период количество

претензий снизилось на 31,25%, что свидетельствует об активной работе связанной с проверкой качества реализуемого товара до момента его реализации.

Структура поступающих претензий в анализируемом периоде не была подвержена существенным изменениям, можно сказать о том, что количество претензий на возврат и на замену практически равно за период 2016-2017 гг.

Вопросами, связанными с изучением рынка, рекламных организаций занимается отдел маркетинга.

В организации бизнес-планирование решает следующие проблемы:

- конкретизирует перспективы бизнеса в виде системы качественных и количественных показателей;
- определяет степень жизнеспособности и будущей устойчивости организации, снижает риск предпринимательской деятельности;
- привлекает внимание потенциальных инвесторов.

Информационные ресурсы организации (источники первичной и вторичной информации).

К источникам первичной информации в организации относятся: самостоятельно проведенные социологические исследования, необработанные аналитиками документы, результаты собственных наблюдений.

К источникам вторичной информации в организации относят материалы социологических исследований, статистические данные, отчеты, программы, уже кем-то использованные для собственных целей.

При управлении информацией на базе коммуникационных технологий в организации используются такие методы как: реклама на радио, в журналах, газета; стимулирование сбыта.

Основными POS-материалами, применяемыми в оформлении магазина, являются: вобблеры, плакаты, стойки, стрип-ленты и световые панели.

Динамика затрат на рекламу филиала ООО «Спортмастер» за период 2016-2017 гг. представлена в таблице 2.25.

Таблица 2.25 – Динамика затрат на рекламу ООО «Спортмастер» г. Канск за 2016-2017 гг.

Наименование показателя	2016, тыс. руб.	2017, тыс. руб.	Отклонение 2017 к 2016	
			абс. тыс. руб.	отн., %
Реклама в печатных изданиях	88,1	82,7	-5,4	-6,13
Наружная реклама	93,2	101,2	+8	+8,58
Реклама в сети Интернет	3,9	5,2	+1,3	+33,33
Реклама на телевидении	39,6	47,5	+7,9	+19,95
Реклама на радио	7,9	10,5	+2,6	+32,91
Внутренняя реклама	23,6	33,7	+10,1	+42,80
ИТОГО:	256,3	280,8	+24,5	+9,56

По данным отраженным в таблице 2.25 можно сделать вывод о том, что в целом за анализируемый период уровень расходов организации на рекламу вырос на 24,5 тыс. руб. или на 9,56%.

Снижение произошло рекламы в печатных изданиях, по остальным видам рекламы осуществляемой организации прослеживается стойкая тенденция к увеличению затрат.

Считается нерациональным снижать рекламу в печатных изданиях. Преимуществом рекламы в печатных изданиях является тот факт, что она может долгое время сохраняться потенциальным потребителем, например, объявлением, размещенным в газете можно воспользоваться спустя дни и даже месяцы после его публикации, его можно перечитывать при необходимости, показать знакомым и друзьям, посоветоваться, обсудить.

Филиал ООО «Спортмастер» находится на этапе жизненного цикла организации – выработка структуры.

Об этом свидетельствуют следующие факты:

- увеличение ассортимента;
- расширение рынка;
- принимаются меры направленные на развитие организации;
- механизм принятия решения децентрализован.

В филиале регулярно проводится анализ конкурентов и рынка сбыта

услуг, что позволяет организации своевременно принимать управленческие решения, направленные на усиление конкурентных преимуществ.

Основные направления работы с конкурентами:

- идентификация (выявления) конкурентов;
- ранжирование конкурентов по степени важности;
- мониторинг и разведка конкурентов;
- сравнение с конкурентами (конкурентный бенчмаркинг);
- создание стратегических конкурентных преимуществ (Сегментирование и Позиционирование);
- защита от конкурентных воздействий;
- стратегии и приемы конкурентной борьбы;
- проблемы этики и морали во взаимоотношениях с конкурентами.

В организации используются следующие маркетинговые мероприятия, направленные на увеличение продаж: реклама на транспорте, реклама в СМИ, система скидок и бонусов, выставление в торговом зале рекламных материалов.

Оценка эффективности коммерческой деятельности в большей мере осуществляется на основании экономических показателей.

В таблице 2.26 представлены основные показатели эффективности коммерческой деятельности ООО «Спортмастер» за период 2016-2017 гг.

Таблица 2.26 – Показатели эффективности коммерческой деятельности ООО «Спортмастер» г. Канск за 2016-2017 гг.

Наименование показателя	2016	2017	Динамика 2017 к 2016	
			абс.	отн., %
Прибыль от реализации (убыток), тыс. руб.	4120	5550	+1430	+34,71
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	3926	5289	+1363	+34,72
Рентабельность продаж, %	13,34	11,82	-1,52	-11,39

По данным представленным в таблице 2.26 очевидно, что филиал получает все больший размер прибыли, но при этом происходит уменьшение рентабельности продаж. Сложившаяся ситуация свидетельствует о

дисгармонии в эффективности коммерческой деятельности.

На основании проведенного анализа эффективности коммерческой деятельности филиала ООО «Спортмастер» были выявлены следующие недостатки:

- авторитарный стиль управления директора филиала;
- негибкая ценовая политика;
- слабая система стимулирования покупателей;
- слабая степень маркетинговой активности;
- недостаток персонала при имеющемся уровне товарооборота;
- темп роста заработной платы выше темпа роста производительности труда.

Проведенный анализ позволил получить целостное представление об организации коммерческой деятельности в организации и ее эффективности. Полученные выводы позволили выделить недостатки, существующие в организации коммерческой деятельности на организации. На основании выявленных недостатков в целях совершенствования коммерческой деятельности организации должны быть обозначены основные направления совершенствования коммерческой деятельности организации.

3 Совершенствование управления коммерческой деятельностью ООО «Спортмастер»

3.1 Разработка предложений по улучшению торгового процесса и торгового сервиса организации

Основой успешной коммерческой деятельности организации является своевременное исследование состояния ее эффективности. Отсутствие у исследуемого организации принятой методики исследования эффективности коммерческой стратегии делает невозможным процесс принятия стратегии и осуществления в рамках ее основных тактических мероприятий совершенствования. Далее в рамках практического исследования коммерческой деятельности ООО «Спортмастер» проведем анализ коммерческой деятельности с целью подтверждения необходимости разработки мероприятий по ее совершенствованию.

Структура исследования эффективности коммерческой деятельности ООО «Спортмастер» г. Канска приведена на рисунке 3.1.



Рисунок 3.1 – Структура исследования эффективности коммерческой деятельности ООО «Спортмастер» г. Канска

Общий план исследования эффективности коммерческой деятельности, сформированный для ООО «Спортмастер» представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Общий план исследования эффективности коммерческой деятельности ООО «Спортмастер» г. Канск в 2018 г.

Проверяемая организация ООО «Спортмастер»	Руководитель группы анализа Серебров Н.И.
Период аудита с 20.04.2018 по 20.05.2018	Состав группы анализа Серебров Н.И., Розова М.Я.
Количество человеко-часов 100	Планируемый риск 3 %, планируемый уровень существенности 2%

№ п/п	Планируемые виды работ	Период проведения	Исполнитель	Примечания
1.	Анализ эффективности маркетинговой стратегии проверяемого предприятия	В течение отчетного года	Серебров Н.И., Розова М.Я.	
2.	Анализ эффективности продуктового портфеля		Серебров Н.И., Розова М.Я.	
3.	Анализ эффективности спроса и предложения на реализуемый товар			
4.	Анализ системы ценообразования выпускаемой продукции		Серебров Н.И.	
5.	Анализ эффективности использования маркетингового персонала			
6.	Анализ эффективности рекламной компании организации		Серебров Н.И.	
7.	Предложения по результатам стратегического маркетингового анализа эффективности продаж		Серебров Н.И.	

Руководитель организации А.С. Леонтьев
Руководитель группы анализа Н.И. Серебров

Алгоритм исследования вне зависимости от того, проводят его сотрудники ООО «Спортмастер» или внешние консультанты, является одним из ключевых элементов, который позволяет получить достоверные сведения и достичь поставленной цели. Примерная программа проведения исследования эффективности продаж коммерческой организации, включает следующие этапы:

- анализ эффективности маркетинговой стратегии проверяемого организации;
- анализ эффективности продуктового портфеля;
- анализ эффективности спроса и предложения на реализуемый товар;

- анализ системы ценообразования выпускаемой продукции;
- анализ эффективности использования маркетингового персонала;
- анализ эффективности рекламной организации;
- предложения по результатам стратегического анализа продаж.

С целью обоснования реализации мероприятий по совершенствованию коммерческой деятельности в ходе проведения обследования была разработана авторская анкета, представленная в Приложении В. В исследовании приняло участие 100 покупателей магазинов «Спортмастер». Перейдем к результатам, полученных в ходе исследования.

По данным рисунка 3.2 клиентами магазинов «Спортмастер» примерно в одинаковых долях являются как мужчины (47%) так и женщины (53%).

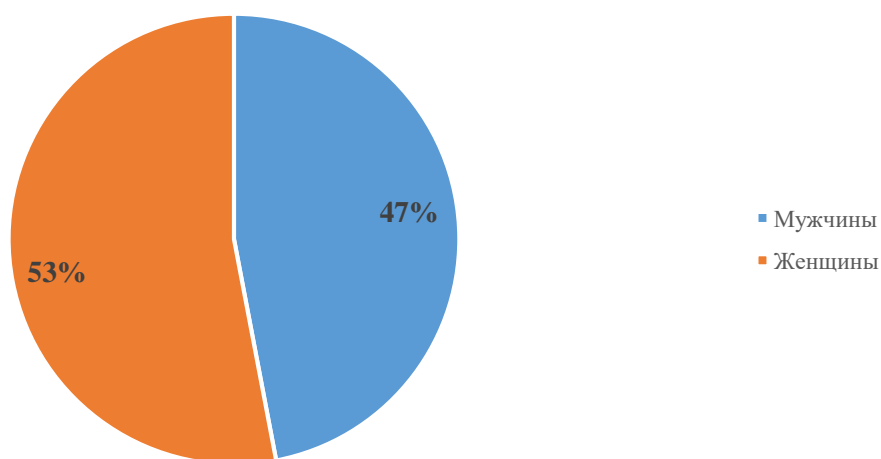


Рисунок 3.2 – Распределение клиентов магазинов «Спортмастер» г. Канск по полу в 2018 г., %

По данным рисунка 3.3 видно, что преобладающая доля клиентов в возрасте от 18 до 25 лет (53%), возрастная категория от 26-35 лет составляет 29%, остальные клиенты в возрасте 36-45 лет – 19%, так же 2% – люди в возрасте старше 46 лет.

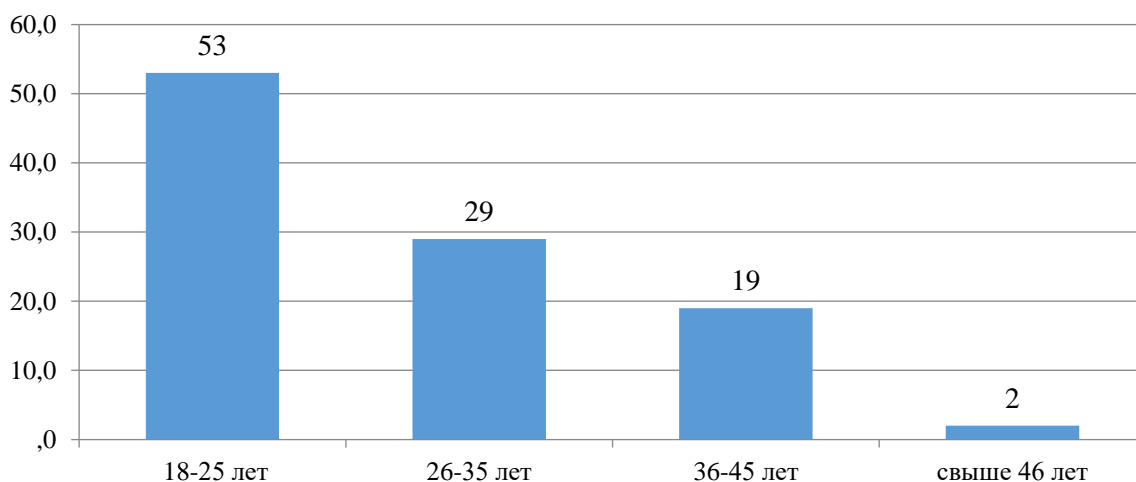


Рисунок 3.3 – Распределение клиентов магазинов «Спортмастер» г. Канск по возрасту в 2018 г., %

Одна треть покупателей магазинов «Спортмастер» – это люди с неоконченным высшим образованием (32%), так как 53% посетителей клуба в возрасте от 18 до 25 лет, которые еще не успели окончить высшие учебные заведения, 54% – это люди, имеющие высшее образование и только 14% – клиенты со средним образованием (рисунок 3.4).

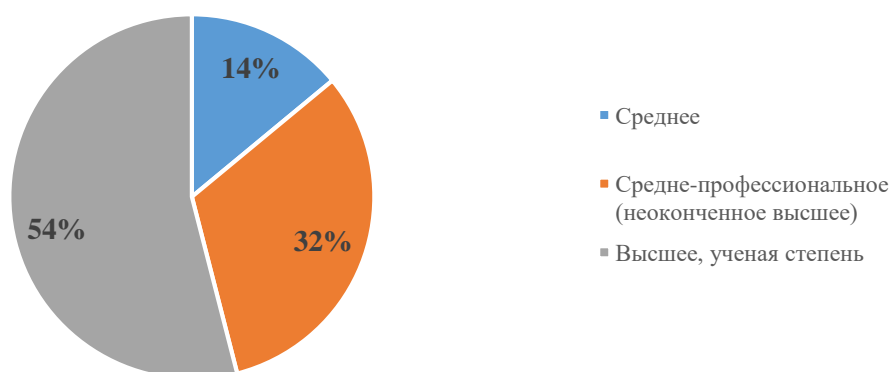


Рисунок 3.4 – Образовательный уровень клиентов магазинов «Спортмастер» г. Канск в 2018 г., %

По данным рисунка 3.5 видно, что большинство покупателей не состоят в официальном браке: 42% из них не замужем/холосты, 33% – живут вместе, но

не состоят в официальном браке и 25% – официально зарегистрировали брачные отношения.

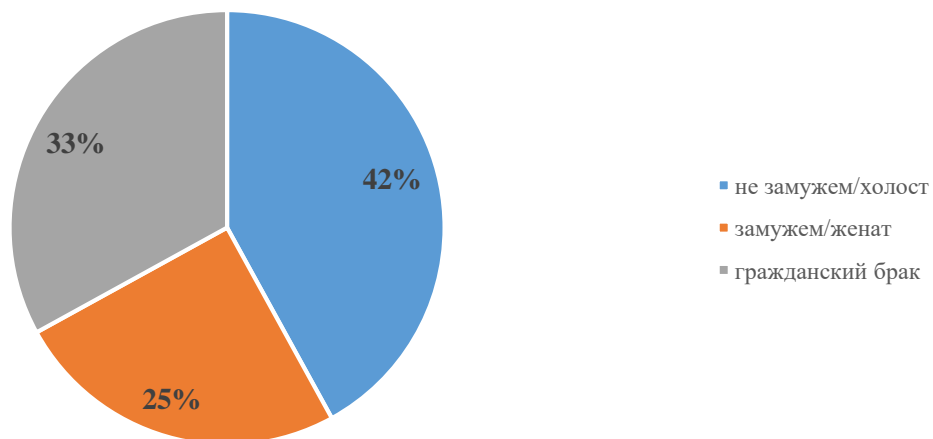


Рисунок 3.5 – Семейное положение клиентов магазинов «Спортмастер» г. Канск в 2018 г., %

На вопрос о частоте посещения фитнес-клубов, 91% опрошенных ответили, что в среднем 1-2 раза в неделю, еще 7% посещают около 1 раза в месяц (рисунок 3.6).

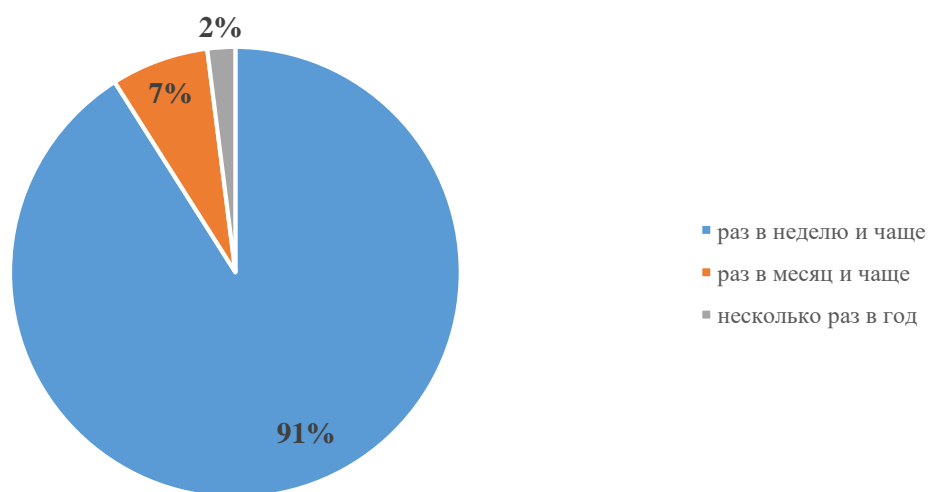


Рисунок 3.6 – Частота посещения фитнес-клубов клиентами ООО «Спортмастер» г. Канск в 2018 г., %

Из данных рисунка 3.7 видно, что большая часть клиентов – люди со средним уровнем дохода (62%) – покупка большинства товаров длительного пользования не вызывает у них затруднения, однако купить дорогостоящие вещи такие как машина или квартира вызывает затруднение, 21% относят себя к высокообеспеченной категории людей.

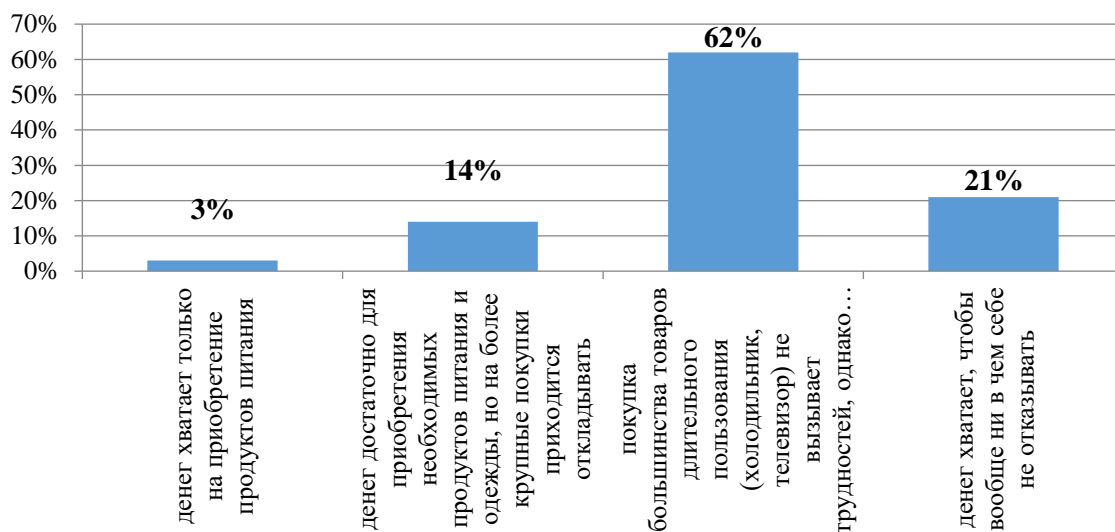
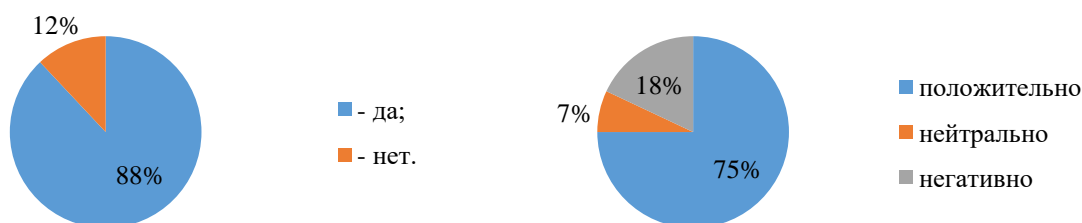


Рисунок 3.7 – Распределение клиентов магазинов «Спортмастер» г. Канск по уровню дохода в 2018 г., %

По данным рисунка 3.8 – 88% опрошенных обращают внимание на рекламу спортивных товаров/ услуг, из них 75% относятся положительно.



Скажите, пожалуйста, обращаете ли Вы внимание на рекламу спортивных товаров/услуг?

Скажите, пожалуйста, как Вы относитесь к рекламе спортивных товаров/услуг?

Рисунок 3.8 – Отношение опрошенных респондентов к рекламе товаров/услуг в 2018 г., %

На вопрос о предпочтении источников информации при выборе спортивного товара/услуги 38% респондентов указали рекламу, на втором и третьем месте по предпочтениям оказались: личный опыт (23%) и отзывы покупателей (21%) (рисунок 3.9).

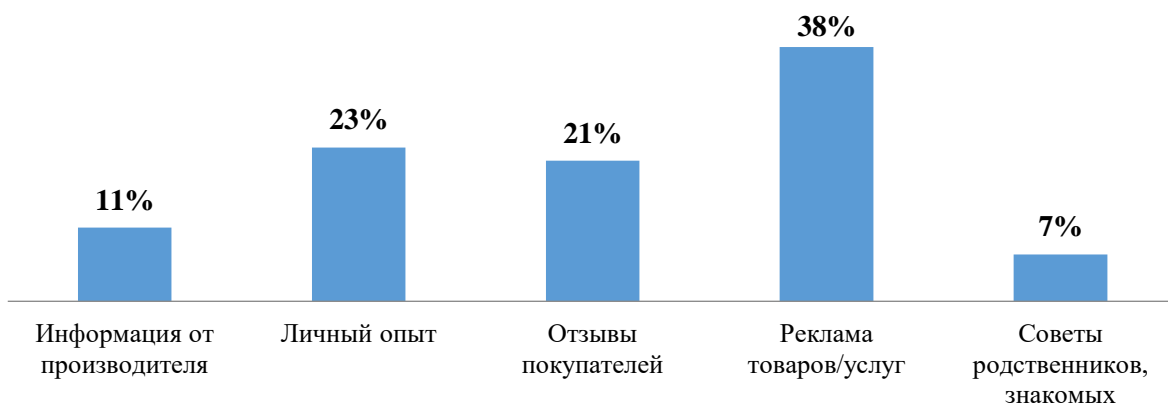


Рисунок 3.9 – Структура источников информации клиентами ООО «Спортмастер» г. Канск в 2018 г., %

На рисунке 3.110 показаны цели, с которыми покупатели обращаются к тому или иному виду рекламы.

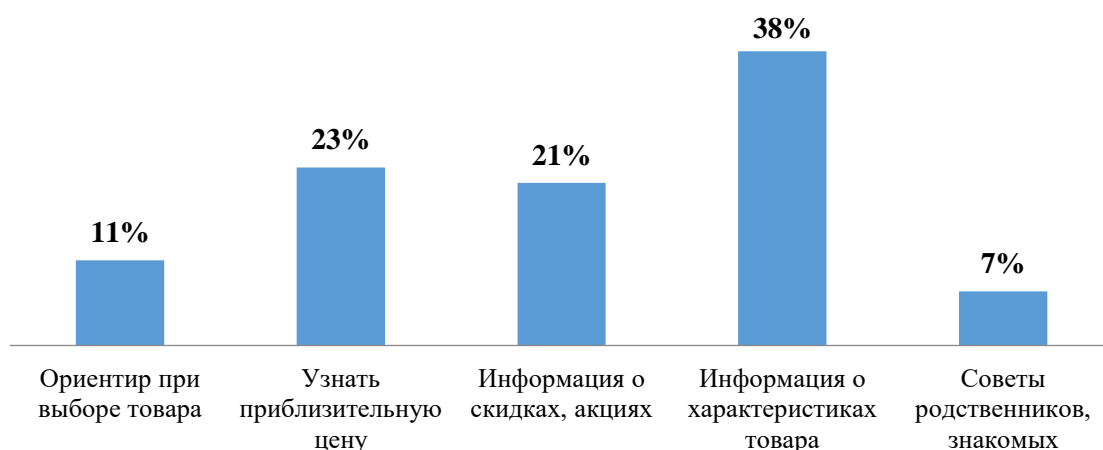


Рисунок 3.10 – Цели обращения покупателей ООО «Спортмастер» г. Канск к рекламе в 2018 г., %

Опрошенных респондентов в большей части интересует информация о самом спортивном товаре (38%), мнение о цене интересует 23% опрошенных и

информация о скидках и акциях на интересующий товар (21%). Для 11% опрошенных только реклама является ориентиром при выборе товара, и 7% опрошенных обращаются к рекламе интересующего товара по советам родственников и знакомых.

Примечателен тот факт, что 72% опрошенных никогда не видели рекламу магазинов «Спортмастер», что говорит о неэффективной рекламной политике.

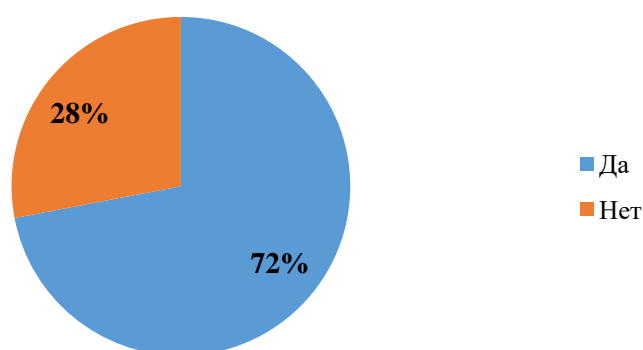


Рисунок 3.11 – Представленность рекламы магазинов «Спортмастер» г. Канск в 2018 г., %

Те, кто все же видел и знаком с рекламой магазинов «Спортмастер» считают, что она вызывает доверие (68%), у 21% реклама вызывает безразличие, и у 11% опрошенных она занимает не доверительное отношение.

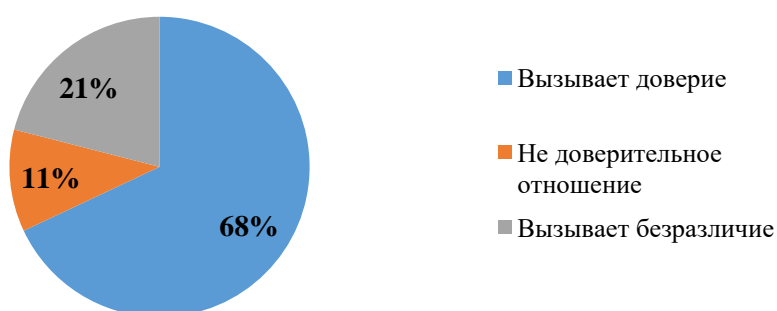


Рисунок 3.12 – Отношение покупателей к рекламе магазинов «Спортмастер» г. Канск в 2018 г., %

Из данных рисунка 3.13 видно, что 28% считают, что сайт магазинов «Спортмастер» функционально наполнен, 36% что сайт работает на среднем уровне, 20% дали удовлетворительную оценку, и 16% считают, его неудовлетворительным.

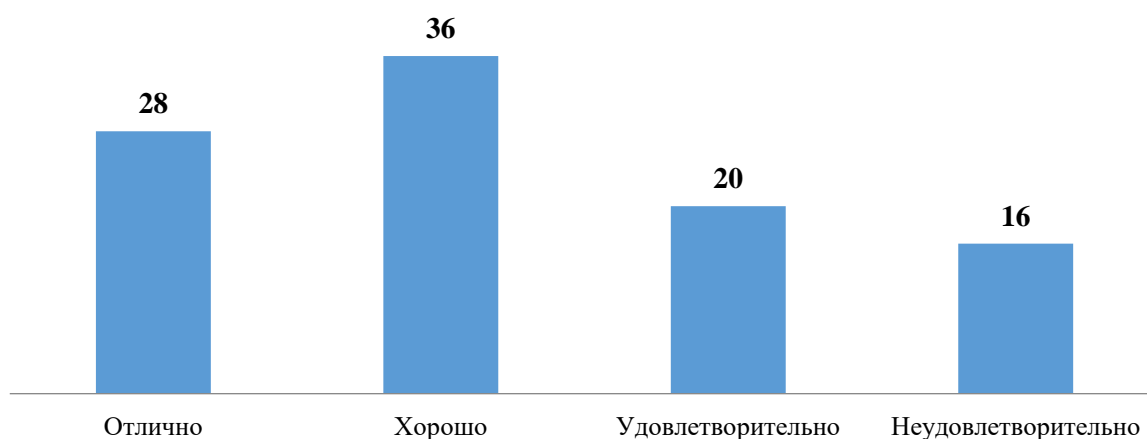


Рисунок 3.13 – Отношение респондентов к функциональной работе сайта ООО «Спортмастер» г. Канск в 2018 г., %

Из медийной рекламы самой популярной респонденты отмечают социальные сети (41%) и поисковые системы (33%) (рисунок 3.15).

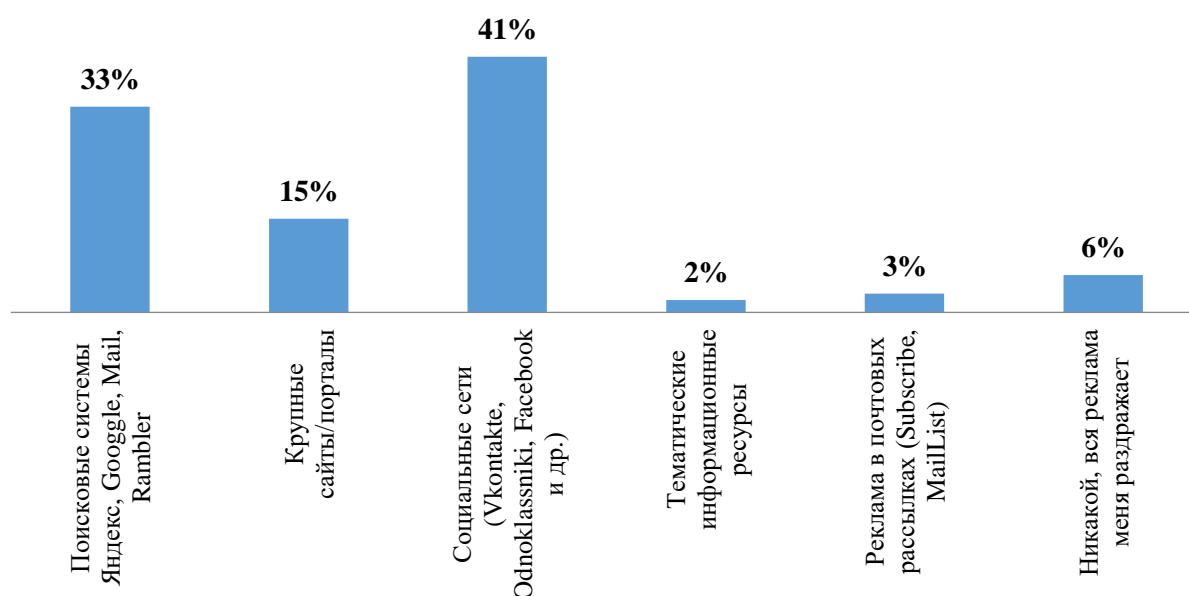


Рисунок 3.14 – Популярность медийной рекламы в г. Канск в 2018 г., %

Так же 81% высказал свое положительное отношение к различного рода мобильным приложениям, позволяющим получать информацию, скидки и акции (рисунок 3.15).

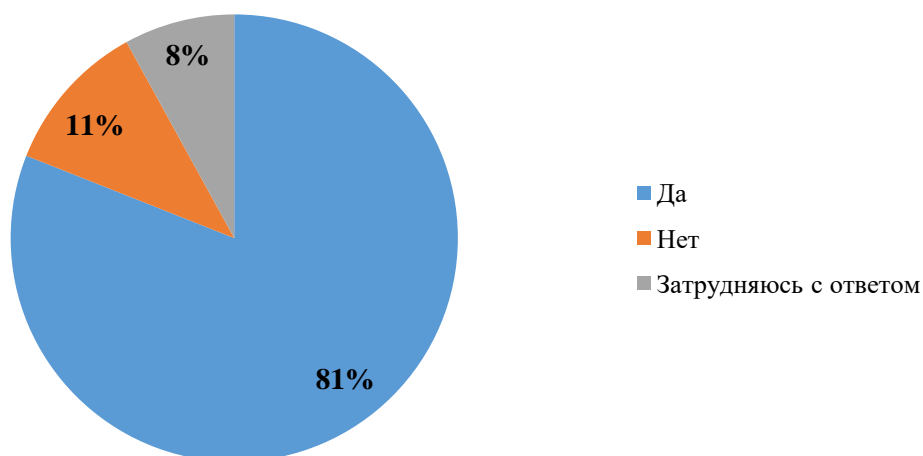


Рисунок 3.15 – Желание респондентов пользоваться мобильным интерфейсом в г. Канск в 2018 г., %

По результатам проведенного сегментирования клиентов магазинов «Спортмастер» можно установить следующую целевую аудиторию, на которую может быть направлено разработка мероприятий по совершенствованию коммерческой деятельности. Данные мероприятия должны быть ориентированы как на мужчин, так и на женщин, так как практически одинаковую долю занимают данные категории покупателей магазинов «Спортмастер». Возрастной диапазон преимущественно – от 18 до 25 лет, не состоящие в браке со средним уровнем дохода.

Подводя итоги исследования можно сделать вывод о том, что клиенты магазинов «Спортмастер» имеют позитивное отношение к рекламе, в общем, очень малую осведомленность о рекламе магазинов «Спортмастер», те кто знаком, дают достаточно высокую оценку функционирования сайта, так же опрошенные высказывают свое положительное отношение к разного рода продвижению в сети Интернет и мобильном пространстве.

Далее на основании проведенного аналитического исследования во второй главе и практического в рамках предлагаемого к внедрению процесса исследования в таблице 3.2 структурируем выявленные проблемы и представим возможную программу развития коммерческой деятельности.

Таблица 3.2 – Проблемы коммерческой деятельности ООО «Спортмастер» и возможные пути решения

Проблема	Пути решения
1 Негибкая ценовая политика.	1. Разработка бонусных программ лояльности
2. Слабая система стимулирования покупателей	2. Разработка и внедрения проекта «Фитнес-леди» и разработка рекламной организации по его продвижению
3. Слабая степень маркетинговой активности, пассивность рекламной политики	
4. Проблемы с торговым персоналом, выражающие в виде текучести кадров и неконкурентоспособной заработной платы.	4. Внедрение стимулирующих программ для персонала

Далее более подробно опишем каждое предлагаемое мероприятия.

Мероприятие 1. Разработка бонусных программ лояльности.

Широкое распространение мобильных устройств и уровень взаимодействия людей с ними подразумевает, что почти у каждого человека есть идея для мобильного приложения.

Для ООО «Спортмастер» приделься разработка бонусной программы для клиентов посредством мобильного приложения.

Категории потенциальных пользователей, заинтересованных в приложении:

- клиенты и пользователи мобильного приложения на смартфонах с операционной системой IOS0, Android, Windows Phone;
- организации производители канцтоваров, желающие разместить рекламу своих товаров и услуг в приложении «Спортмастер».

Перспективами развития в данной области для ООО «Спортмастер» являются:

- увеличение количества клиентов;

- добавление самых популярных и востребованных категорий товара в приложение;

- разработка программы клиентской лояльности.

Для клиентов ООО «Спортмастер»:

- возможность предъявить мобильную бонусную карту с экрана смартфона и получить большую скидку на покупку;

- получить персональное предложение: подарки, скидки до 50% по персональным сертификатам, подарки к праздникам, сертификаты за отзывы;

- подключить программу «Лучший покупатель»;

- ознакомиться с ассортиментом канцелярских товаров.

Таким образом, программа мобильного приложения «Спортмастер» – представляет собой простое и функциональное приложение для покупателей магазинов сети «Спортмастер» и мобильную карту с персональными предложениями с экрана смартфона. В личном кабинете имеется возможность просматривать баланс бонусных баллов и историю покупок, подключить программу «Лучший покупатель», а так же быть в курсе всех важных событий: появление новинок, выгодные акции, персональные предложения, встречи с партнерами, читать отзывы о продукции и делиться собственным мнением.

Данное приложение предлагается установить на базе RS.Loyalty&CRM – это система, предназначенная для управления программами поощрения клиентов магазинов, которая состоит из блоков настройки и реализации программ любой сложности, а также анализа эффективности предоставленных сервисов своим клиентам.

С помощью нее организации смогут не только реализовать любые маркетинговые мероприятия, но и проанализировать эффективность их применения.

Основные задачи системы:

1. Управление параметрами программ:

- дисконтные программы;

- накопительные дисконтные программы (накопительные пороговые

схемы);

- бонусные программы поощрения.

2. Реализация программ поощрения в рамках организации розничной торговли.

3. Предоставление сервисов розничным клиентам магазинов, включая личный кабинет.

4. Предоставление механизмов анализа эффективности программ поощрения.

Преимущества системы:

- возможность реализации дисконтных программ любой сложности;

- возможность реализации пороговой накопительной скидки;

- возможность реализации бонусной программы поощрения;

- указание ограничений по скидкам, бонусам;

- указание правил комбинирования программ поощрения;

- включение / отключение программ поощрения;

- аналитическая отчетность в разрезе клиентов / категорий клиентов / магазинов;

- персональная работа с клиентами.

Таким образом, разработка мобильного приложения «Спортмастер» позволит каждому потенциальному покупателю магазина «Спортмастер» быть в курсе обновлений предлагаемого ассортимента спортивных товаров, позволит накапливать скидки, и следить за различными акциями. Рациональная лояльность отличается выгодными условиями, как для клиентов, так и для ООО «Спротмастер». Стимулирование заключается не только в материальном аспекте в виде скидок и разнообразных бонусов. Также данная программа использует систему эксклюзивных предложений, дополнительных возможностей, специальных условий, которые отлично мотивируют покупательскую активность.

Мероприятие 2. Разработка и внедрения проекта «Фитнес-леди» и разработка рекламной организации по его продвижению.

Для повышения маркетинговой активности и стимулирования покупательской способности предлагается к внедрению спортивный проект «Фитнес Леди».

Группа участниц 30 человек

Участниц ждет уникальная, специально разработанная программа тренировок:

- аэробные и кардио программы на коррекцию и снижение веса;
- силовые тренировки;
- контроль и коррекция питания;
- выездные тренировки на свежем воздухе;
- участие в фотосессиях;
- участие и награждение на масштабном мероприятии-презентации проекта победительниц подарками от «Спортмастер».

Логотип проекта представлен на рисунке 3.16.



Рисунок 3.16 – Логотип проекта «Фитнес Леди»

Для запуска проекта необходимо разработать медиаплан рекламной кампании, который будет включать 8 этапов, представленные на рисунке 3.17.

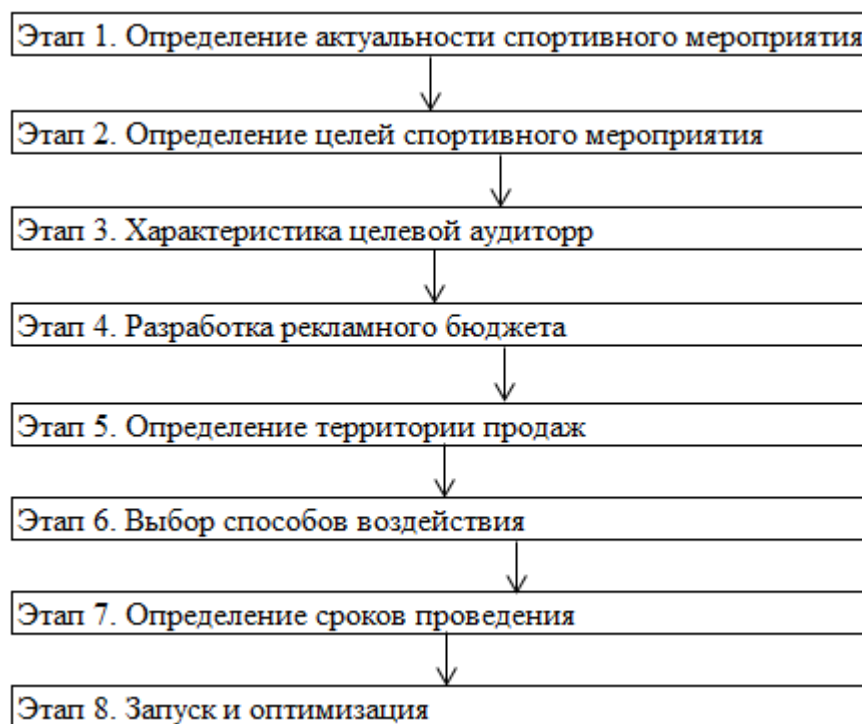


Рисунок 3.17 – Алгоритм разработки и внедрения проекта «Фитнес-леди»

При планировании и реализации маркетинговой стратегии развития руководству фитнес-клуба необходимо помнить, что деятельность направлена на решение проблем потребительского рынка спортивных товаров и сопровождающих услуг, а также удовлетворение потребности людей по качеству и количеству, по срокам и цене.

Необходимо создавать новые event-мероприятия, направленные на популяризацию того или иного вида спорта, с целью продвижения концепции здорового образа жизни.

Далее необходимо каждый пункт рассмотреть и разработать более подробно.

Этап 1. Определение актуальности спортивного мероприятия «Фитнес-Леди».

Спортивная перезагрузка «Фитнес Леди» – это проект, направленный на популяризацию здорового образа жизни, а так же распространение информации о новых спортивно-досуговых формах.

Привлечение населения города к регулярным совместным занятиям

спортом и физическим нагрузкам - это один из главных инструментов в реализации глобальной цели проекта.

«Фитнес леди» это проект, который смог объединить две актуальные темы на данный момент времени:

- пропаганда спорта, здорового образа жизни;
- чемпионат мира по футболу в 2018 году.

Этап 2. Определение целей спортивного мероприятия.

Основная задача проекта не только популяризация спорта и здорового образа жизни, но и привлечение внимания к магазинам «Спормастер» увеличение доходов организации.

Так же нужно отметить следующие цели проекта:

- собрать зрительскую аудиторию проекта;
- привлечь к реализации проекта активных горожан, представителей профессионального спорта;
- разработка программы индивидуальных тренировок;
- разработка групповых тренировок;
- разработка программы питания для участников проекта;
- участие в различных социальных акциях, как спортивной, так и других направленностей;
- организация массовых пробежек с привлечение профессиональных спортсменов.

Поддержка данного проекта для каждой структуры является возможностью для магазинов «Спортмастер» внести вклад в популяризацию спорта, здорового образа жизни.

Этап 3. Характеристика целевой аудитории.

Целевая аудитория проекта выходит за рамки любых спорт-проектов. За ним следят м/ж с 15-45 лет, ведущие активный образ жизни, любящие футбол, следящие за масштабными событиями нашей страны.

В оргкомитете/жюри конкурса спортсмены, а также известные жены футболистов, которые на протяжении всего конкурса будут являться

поддержкой конкурсанток, пропагандируя цели и задачи проекта.

Этап 4. Разработка рекламного бюджета:

1. Трансляция звукового ролика на радиостанции «Русское радио». В январе месяце, первые 10 дней стимулирования по 3 ролика в прайм-тайм, Далее в будние дни с понедельника по четверг по 3 ролика в вечернее время (17:00 до 20:00). Общее количество роликов 66.

2. Трансляция звукового ролика на радиостанции Европа +. В феврале месяце по будним дням с понедельника по четверг в вечернее время (17:00 до 20:00) 5 выходов в день. Общее количество роликов 80.

3. Сквозной баннер на сайте «Спротмастер». Первые 2 недели в марте. Общее количество дней показа баннера 29.

4. Сквозной баннер на различных интернет-порталах. В марте с 16 по 22 числа, в апреле с 16 по 22. Итого 14 дней демонстрации баннера.

5. Реклама в печатном издании «Твой спорт». Первый месяц с 6 февраля по 3 марта, каждую неделю $\frac{1}{4}$ полосы.

6. Реклама в ежемесячном печатном издании «Все оздоровом образе жизни». Один выход $\frac{1}{8}$ полосы

Общий бюджет по медиа плану составляет 198 900 руб. А с учетом производства рекламных материалов – 226 000 руб.

Этап 5. Определение территории продаж.

Рекламная кампания должна охватить население г. Канск. Целевой аудиторией, руководством определена возрастная категория м/ж с 15 - 45 лет, ведущие активный образ жизни. Поскольку разрабатываемое спортивное мероприятие «Фитнес-Леди» не требует завоевания новых рынков необходимо использовать оборонительную стратегию.

Этап 6. Выбор способов воздействия.

ООО «Спортмастер» можно предложить три стратегии воздействия на аудиторию:

- стратегия постоянного воздействия. Реклама постоянной интенсивности на протяжении длительного периода времени

(квартал/полгода/год) без каких-то скачков и перепадов;

- стратегия пульсирующего воздействия. Реклама, действующая постоянно, а вот ее интенсивность периодически снижается или повышается (ярко выражено в сезонном бизнесе);

- стратегия очагового воздействия. Реклама показывается периодами, то она резко появляется, то она стремительным темпом исчезает с поля зрения людей.

Поскольку спортивное мероприятие «Фитнес-Леди», для которого и разрабатывается медиаплан, является непостоянным, а приуроченным к определенному периоду времени, для него будет актуальным использовать стратегию очагового воздействия.

Таким образом, в течение двух месяцев в местных СМИ (телевидение и газеты), а также реклама в приложениях, будет активно показывать рекламу спортивного мероприятия «Фитнес-Леди». После того, как мероприятие пройдет, реклама перестанет быть актуальной и ее снимут с эфира.

Этап 7. Определение сроков проведения.

Для выполнения данного этапа необходимо составить основные действия, которые будут необходимы для запуска рекламной кампании. К ним можно отнести:

- определение сроков проведения спортивного мероприятия «Фитнес Леди»;
- определение целевой аудитории спортивного мероприятия;
- определение каналов рекламы;
- разработка рекламного ролика для телевидения;
- разработка рекламного макета для газеты;
- запуск рекламной кампании.

Для определения сроков проведения рекламной кампании спортивного мероприятия «Фитнес Леди», составим календарный график (рисунок 3.18).

Календарный план	июнь	июль	август	сентябрь
1. Определение сроков проведения спортивного мероприятия «Фитнес Леди»				
2. Определение целевой аудитории спортивного мероприятия				
3. Определение каналов рекламы				
4. Разработка рекламного ролика для телевидения				
5. Разработка рекламного макета для газеты				
6. Запуск и проведение рекламной кампании				

Рисунок 3.18 – Календарный план рекламной кампании для ООО «Спортмастер» г. Канск в 2018 г.

Согласно составленному календарному плану видно, что разработка рекламной кампании спортивного мероприятия «Фитнес Леди» планируется на июнь-июль 2018 г. Само проведение рекламной кампании магазинов «Спортмастер» запланировано на август-сентябрь 2018 г.

Этап 8. Запуск и оптимизация.

На данном этапе происходит запуск разработанного рекламного ролика о спортивном мероприятии «Фитнес Леди» в эфир, размещение публикации в газете. Затем определяется эффективность разработанной рекламной кампании, и предлагаются направления по ее оптимизации.

Мероприятие 3. Внедрение стимулирующих программ для персонала.

Данное мероприятие направлено на улучшение заинтересованности работы персонала, повышении качества торгового сервиса в ООО «Спортмастер». Продажа товара конечному потребителю в рознице становится заключительным звеном в цепочке целенаправленных действий. Обеспечить рост продаж в магазинах «Спортмастер» – понятное стремление в руководстве розничной торговли. В настоящее время широкую известность получила распространение практика премирования продавцов при достижении запланированного объема выручки.

Для сотрудников предлагается к внедрению поощрительная система на основе КРІ.

Пример весовых индикаторов приведён в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Установление весовых коэффициентов для продавцов спортивных товаров ООО «Спортмастер» г. Канск

Действия	Показатели	Вес
Удовлетворить пожелания покупателя	Положительные отзывы, рекомендации	30
Предложить дополнительные продажи	Средний чек	50
Создать благоприятный эмоциональный фон в общении с клиентом	Оценка клиентом качества обслуживания	20

Пример расчёта индекса КРІ приведён в таблице 3.4.

Рассмотрим предлагаемые изменения в заработной плате. Новая система предполагает начисление заработной платы продавцу магазина «Спортмастер» путем сложения основной заработной платы (окладная часть и премирующих выплат на основе выполненного плана продаж) Основная часть составляет 32 000 руб. А стимулирующие выплаты при выполнении плана, когда индекс равен 100%, сотрудник получает $32000 + 13000 = 45000$ руб.

Таблица 3.4 – Пример расчёта индекса КРІ сотрудников ООО «Спортмастер» г. Канск в 2018 г.

КРІ	Вес КРІ	Цель	Факт	Индекс КРІ= Вес КРІ* факт: цель
КРІ 1	30%	20%	25%	37,5
КРІ 2	50%	20%	22%	55
КРІ 3	20%	20%	18%	18
	100%			110,5%

Если показатель больше 100%, то продавец получает дополнительную премию. В нашем случае индекс = 110,5%. Тогда начисляется ещё 1365 руб. Продавец получает: $32000+14365 = 46365$ руб.

Таким образом, видно, что при выполнении плана продаж заработная плата сотрудников может существенно увеличиться. Кроме того данные

мероприятия позволят установить конкурентоспособную заработную плату, повысить престижность ООО «Спортмастер» в глазах своих сотрудников, что приведет к сокращению текучести кадров. Так же мотивированные продавцы будут заинтересованы в качестве своей работы, что в свою очередь положительным образом скажется на предоставлении торгового сервиса повышении клиентской лояльности.

Далее необходимо перейти к экономической оценке предлагаемых мероприятий.

3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

Для начала необходимо определиться с необходимыми затратами на реализацию предлагаемых мероприятий по совершенствованию коммерческой деятельности ООО «Спортмастер» г. Канск (таблица 3. 5).

Таблица 3.5 – Затраты ООО «Спортмастер» г. Канск на реализацию предлагаемых мероприятий по совершенствованию коммерческой деятельности на 2018 г., тыс. руб.

Статья затрат	Пояснение	Значение
Разработка мобильного приложения для покупателей на базе RS.Loyalty&CRM	Затраты на разработку, дизайн и покупку платформы RS.Loyalty&CRM для запуска мобильного приложения	164,5
Организация проекта «Фитнес Леди»	Предполагает заключение договора с фитнес-клубом, в котором могут будут проходить мероприятия в рамках проекта, а так же оплату инструкторов и необходимого спортивного инвентаря	196,5
Рекламная кампания	Согласно представленному медиаплану и разработанному бюджету в пункте 3.1	226
Разработка системы KPI для персонала	Предполагает обучение бухгалтеров по расчету заработной платы и обновление модуля 1С	98,8
Итого		685,8

Согласно проведенным расчетам, затраты на реализацию предлагаемых мероприятий по совершенствованию коммерческой деятельности ООО

«Спортмастер» на 2018 год составят 685,8 тыс. руб.

Основной целью данного спортивного мероприятия было привлечение как можно большего количества участников, которые в дальнейшем смогут остаться постоянными покупателями ООО «Спортмастер».

Поскольку спортивное мероприятие длится 2 месяца, его участникам нет смысла приобретать годовую клубную карту. Следовательно, для данного спортивного мероприятия необходимо разработать индивидуальный абонемент посещений.

Целью спортивного мероприятия является снижение веса его участников. Следовательно, при разработке индивидуальной карты посещений, необходимо особое внимание уделить именно этому и включить те направления, которые поспособствуют увеличению выносливости и снижению веса.

В таблице 3.6 представлены основные направления тренировок, которые, согласно спортивному мероприятию, необходимо включить в карту посещений. Количество посещений фитнес-клуба – 6 раз в неделю.

Таблица 3.6 – Карта «Фитнес-Леди» для ООО «Спортмастер» г. Канск в 2018 г.

Наименование	Стоимость за 1 посещение по карте, руб.	Количество посещений, шт.	Итоговая сумма, руб.
Кигбоксинг	60	2 р. в неделю*8 недель = 16	960
Тренажерный зал	50	4*8 = 32	1600
Йога	60	6*8 = 48	2880
Фитнес-зал	50	4*8 = 32	1600
Танцевальные упражнения для футбольных болельщиц	40	3*8 = 24	960
Итого			8000

Таким образом, стоимость карты «Фитнес Леди» составит 8 тыс. руб.

Для определения общей выручки, которую получит ООО «Спортмастер» от участия в данном спортивном мероприятии, необходимо определить количество конкурсанток. Расчет представлен в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Прогноз выручки от участия в спортивном мероприятии ООО «Спортмастер» г. Канск в 2018 г.

Наименование	Количество конкурсанток, чел.	Стоимость карты, руб.	Прогноз выручки, руб.
Прогноз выручки от спортивного мероприятия	30	8000	240000

Таким образом, прогноз выручки от участия в спортивном мероприятии «Фитнес Леди» составит 240 тыс. руб.

Поскольку реклама спортивного мероприятия пройдет по общественному телевидению и газете, ее увидят абсолютно все население г. Канска. Следовательно, ООО «Спортмастер» сможет дополнительно увеличить количество потенциальных клиентов, не считая участниц спортивного мероприятия.

В таблица 3.8 представлена дополнительная выручка от привлечения новых клиентов посредством рекламы спортивного мероприятия, а также выбранные ими карты для посещения.

Таблица 3.8 – Прогноз дополнительной выручки ООО «Спортмастер» г. Канск в 2018 г.

Наименование	Стоимость годовой карты, руб.	Количество новых клиентов, чел.	Прогноз дополнительной выручки, руб.
Прогноз выручки от рекламной кампании	25000	30	750000

Прогноз дополнительной выручки от размещения рекламной кампании спортивного мероприятия от привлечения дополнительных клиентов составит 750 тыс. руб.

Таким образом, можно сказать, что разработанный медиаплан для спортивного мероприятия «Фитнес Леди» позволит ООО «Спортмастер» не только принять участие в подготовке участников к конкурсу и получить выручку, но и привлечь дополнительных клиентов.

Сравним прогноз выручки от участия в спортивном мероприятии «Фитнес-Леди» и от рекламной кампании по привлечению дополнительных клиентов (рисунок 3.19).



Рисунок 3.19 – Сравнение выручки ООО «Спортмастер» г. Канск в 2018 г. от двух направлений, руб

Полученные данные позволяют сделать вывод о том, что выручка от привлечения дополнительных клиентов больше на 300 тыс. руб.

Рассчитаем экономический эффект по формуле:

$$\text{Ээт} = \text{Рп} - \text{Зу}, \quad (3.1)$$

где Рп – финансовый результат реализации предложенных мероприятий;

Зу – затраты на предлагаемые мероприятия.

Рассчитаем конечный результат. В соответствии с данными финансовой отчетности ООО «Спортмастер» за 2017-й год и приведенному анализу в таблице 2.1 товарооборот организации составил 46940 тыс. руб. Предположим, что эффективная реализация мероприятий позволит увеличить покупательскую активность на 3% (взяв минимальный уровень увеличения покупательской активности по данным аналитических исследований), что эффективно повлияет на данную категорию.

Увеличение товарооборота ООО «Спортмастер» в прогнозном периоде составит:

$$46940 * 0,03 = 1408,2 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем экономический эффект:

$$\text{Ээт} = 1408,2 - 685,8 = 722,4 \text{ тыс. руб.}$$

Далее рассчитаем экономическую эффективность разработанной программы:

$$\text{Коэф. экономической эффективности} = 722,4 / 685,8 = 1,05.$$

Данный показатель говорит об эффективности разработанной программы.

Отметим социальный эффект от реализации предлагаемой программы мероприятий по совершенствованию коммерческой деятельности ООО «Спортмастер».

Разработка бонусных программ лояльности с помощью мобильного приложения «Спортмастер» позволит каждому потенциальному покупателю быть в курсе обновлений предлагаемого ассортимента спортивных товаров, позволит накапливать скидки, и следить за различными акциями.

Предлагаемый проект «Фитнес Леди» направлен на популяризацию здорового образа жизни, а также распространение информации о новых спортивно-досуговых формах. Привлечение населения города к регулярным совместным занятиям спортом и физическим нагрузкам – это один из главных инструментов повышения маркетинговой активности ООО «Спортмастер».

Разработка системы стимулирования персонала на основе КРІ позволит установить конкурентоспособную заработную плату, повысить престижность ООО «Спортмастер» в глазах своих сотрудников, что приведет к сокращению текучести кадров. Так же мотивированные продавцы будут заинтересованы в качестве своей работы, что в свою очередь положительным образом скажется на предоставлении торгового сервиса повышении клиентской лояльности.

Таким образом, предлагаемая программа является не только экономически целесообразной, но имеет ярко выраженную социальную направленность.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе проведенного исследования была достигнута цель, которая состояла в разработке программы совершенствования управления коммерческой деятельности филиала ООО «Спортмастер» г. Канска.

Были решены поставленные задачи:

- проанализировать тенденции и перспективы развития российского рынка спортивных товаров;
- исследовать особенности управления коммерческой деятельностью торговой организации;
- провести анализ коммерческой деятельности исследуемой организации;
- разработать рекомендации по совершенствованию коммерческой деятельности;
- оценить экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Были выявлены следующие проблемы коммерческой деятельности ООО «Спортмастер» г. Канска: негибкая ценовая политика, слабая система стимулирования покупателей, слабая степень маркетинговой активности, пассивность рекламной политики, проблемы с торговым персоналом, выражающие в виде текучести кадров и неконкурентоспособной заработной платы.

По каждой проблеме было разработано соответствующее решение. Программа мероприятий по совершенствованию коммерческой деятельности ООО «Спортмастер» следующая:

Мероприятие 1. Разработка бонусных программ лояльности.

Мероприятие 2. Разработка и внедрения проекта «Фитнес-леди» и разработка рекламной организации по его продвижению.

Мероприятие 3. Внедрение стимулирующих программ для персонала

Таким образом, одной из основ успешной коммерческой деятельности организации является своевременное качественно проведенное маркетинговое

исследование. В рамках практического исследования коммерческой деятельности ООО «Спортмастер» было проведено исследование коммерческой деятельности с целью подтверждения необходимости разработки мероприятий по ее совершенствованию.

Подводя итоги исследования можно сделать вывод о том, что покупатели магазинов «Спортмастер» имеют позитивное отношение к рекламе, в общем, очень малую осведомленность об исследуемой организации, те кто знаком с магазинами «Спортмастер», дают достаточно высокую оценку функционирования сайта, так же опрошенные высказывают свое положительное отношение к разного рода продвижению в сети Интернет и мобильном пространстве.

По результатам проведенного сегментирования клиентов магазинов «Спортмастер» можно установить следующую целевую аудиторию, на которую может быть направлена разработка мероприятий по совершенствованию коммерческой деятельности. Данные мероприятия должны быть ориентированы как на мужчин, так и на женщин, так как практически одинаковую долю занимают данные категории покупателей магазинов «Спортмастер». Возрастной диапазон преимущественно – от 18 до 25 лет, не состоящие в браке со средним уровнем дохода.

Затраты на реализацию предлагаемых мероприятий по совершенствованию коммерческой деятельности ООО «Спортмастер» на 2018 год составят 685,8 тыс. руб.

Прогноз выручки от участия в спортивном мероприятии «Фитнес Леди» составит 240 тыс. руб. Выручка от привлечения дополнительных клиентов после проведения рекламной кампании станет больше на 300 тыс. руб.

Экономический эффект от реализации предлагаемой программы по совершенствованию коммерческой деятельности ООО «Спортмастер» на 2018 год составит 722,4 тыс. руб.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Баженов, Ю.К. Организация коммерческой деятельности малых и средних предприятий : учебное пособие / Г.Г. Иванов, Ю.К. Баженов. – Москва : ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 304 с.
2. Беспалов, М.В. Финансово-экономический анализ хозяйственной деятельности коммерческих организаций (анализ деловой активности) : учеб. пособие / И. Т. Абдукаримов, М. В. Беспалов. – Москва : ИНФРА-М, 2017. – 320 с.
3. Бунеева, Р.И. Коммерческая деятельность: организация и управление : учебник / Р.И. Бунеева. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2018. – 350 с.
4. Дашков, Л.П. Организация и управление коммерческой деятельностью : учебник / Л.П. Дашков, О.В. Памбухчиянц. – Москва : Дашков и К, 2016. – 688 с.
5. Денисова, Н.И. Организация и управление коммерческой деятельностью : учебное пособие / С.Н. Диянова, Н.И. Денисова. – Москва : Магистр: НИЦ Инфра-М, 2017. – 384 с.
6. Дорман, В.Н. Коммерческая организация: доходы и расходы, финансовый результат : учебное пособие / В.Н. Дорман. – Изд. 2-е, стер. – Москва : Флинта, Изд-во Урал. ун-та, 2017. – 108 с.
7. Иванов, М.Ю. Организация и технология коммерческой деятельности : учебное пособие / М.Ю. Иванов, М.В. Иванова. – Москва : ИЦ РИОР, 2016. – 97 с.
8. Ивашина, Н.С. Анализ финансово-хозяйственной деятельности коммерческих организаций : учебное пособие / И.В. Кобелева, Н.С. Ивашина. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 224 с.
9. Маклаков, Г.В. Эффективность коммерческой деятельности : учебник / Г.В. Маклаков. – Москва : Дашков и К, 2016. – 232 с.
10. Нагапетьянц, Н.А. Коммерческая логистика : учебное пособие / Под общ. ред. Н.А. Нагапетьянца. – Москва : Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М,

2014. – 253 с.

11. Панкратов, Ф.Г. Коммерческая деятельность : учебник / Ф.Г. Панкратов. – Изд. 13-е, перераб. и доп. – Москва : Дашков и К, 2017. – 500 с.

12. Половцева, Ф.П. Коммерческая деятельность : учебник / Ф.П. Половцева. – Изд. 2-е. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 224 с.

13. Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций / А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2016. – 208 с.

14. Эриашвили, Н.Д. Организация коммерческой деятельности предприятий. По отраслям и сферам применения : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению «Торговое дело» / Н.Н. Никулина, Н.Д. Эриашвили. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 319 с.

15. Арутюнянц, Д.Р. Использование маркетинговых инструментов в управлении торговым предприятием / Д.Р. Арутюнянц, А.Ш. Бегиева // Управление экономическими и социальными системами региона : сборник научных трудов. – Владикавказ, 2017. – С. 16-20.

16. Бакальская, Е.В. Особенности развития конкуренции в розничной торговле / Е.В. Бакальская, Ю.В. Присталова // Аллея науки. – 2017. – Т. 3. № 16. – С. 381-385.

17. Бакиров, А.Р. Управление коммерческой деятельностью / А.Р. Бакиров, Д.А. Сальманов // Science Time. – 2016. – № 3 (27). – С. 64-68.

18. Баширова, А.И. КPI – как основа формирования системы стимулирования труда торгового персонала в организациях, осуществляющих торговлю спортивными товарами / А.И. Баширова, В.П. Чижик // Современная экономика : сборник статей XX Международной научной конференции. – 2017. – С. 46-49.

19. Белозеров, А.Г. Спортивная индустрия / А.Г. Белозеров // Стандарты и качество. – 2018. – № 4. – С. 84-85.

20. Борбодоев, М.М. Методологические аспекты организации коммерческой деятельности потребительских рынков / М.М. Борбодоев //

Молодой ученый. – 2016. – №25. – С. 248-251.

21. Волков, К.М. Использование маркетинга в управлении (менеджменте) торговым предприятием / К.М. Волков // Аспирант. – 2015. – № 10 (15). – С. 135-136.

22. Гришина, С.А. Особенности продвижения товаров на спортивных рынках / С.А. Гришина, Н.А. Шмачилина // Современные социально-экономические процессы: проблемы, закономерности, перспективы : сборник статей III Международной научно-практической конференции: в 2 частях. – 2017. – С. 38-41.

23. Губа, В.В. Применение мобильных технологий в управлении бизнес-процессами торгового предприятия / В.В. Губа, М.М. Тютюников, Ю.С. Быстрая // Альманах современной науки и образования. – 2015. – № 6 (96). – С. 63-67.

24. Гудиева, Л. Р. Комплексная оценка эффективности коммерческой деятельности / Л. Р. Гудиева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. – №11. – С. 803-813.

25. Гураева, И. З. Показатели оценки эффективности коммерческой деятельности предприятия / И. З. Гураева // Экономика и управление. – 2017. – №17. – С. 451-452.

26. Диянова, С.Н. Стратегическое планирование коммерческой деятельности – основа эффективности деятельности в торговом предприятии / С.Н. Диянова // Вопросы и проблемы формирования креативного, конкурентоспособного и современного общества : сборник научных статей по итогам международной конференции. Региональный центр «Общественное сознание». – 2013. – С. 52-61.

27. Дмитриева, Л.Н. Система показателей оценки уровня развития коммерческой деятельности кооперативной организации / Л.Н. Дмитриева // Новое слово в науке: перспективы развития. – 2015. – № 2 (4). – С. 332-335.

28. Иванова, М.Б. Диагностика конкурентной среды в сети розничной торговли на примере спортивного магазина «Ам-спорт» / М.Б. Иванова, Е.В.

Потнина, К.Р. Абдурахманова // Единство и идентичность науки: проблемы и пути решения : сборник статей Международной научно-практической конференции: в 4 частях. – 2017. – С. 85-86.

29. Калиева, О. М. Понятие экономической эффективности коммерческой деятельности / О. М. Калиева [и др.] // Инновационная экономика : материалы Междунар. науч. конф. (г. Казань, октябрь 2017 г.). – Казань: Бук, 2017. – С. 99-103.

30. Калиева, О. М. Факторы, влияющие на экономическую эффективность деятельности предприятия / О. М. Калиева [и др.] // Инновационная экономика : материалы Междунар. науч. конф. (г. Казань, октябрь 2017 г.). – Казань : Бук, 2017. – С. 93-96

31. Кметь, Е.Б. Исследование предпочтений пользователей к различным видам и формам интернет-рекламы / Е.Б. Кметь, М.В. Пынько // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. – 2017. – Т. 9. № 2 (37). – С. 90-104.

32. Котляр, Е.В. Карточные программы лояльности в Иркутске / Е.В. Котляр, Е.М. Пушкарева // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2017. – № 2 (7). – С. 71-74.

33. Красюк, И.А. Анализ развития отраслевого рынка торговли спорттоварами / И.А. Красюк, Е.Э. Цой, В.П. Гажева // Научные достижения и открытия 2018 : сборник статей V Международного научно-исследовательского конкурса. – 2018. – С. 133-137.

34. Красюк, И.А. Маркетинговая оценка влияния рекламы на продажи и прибыльность торговой компании / И.А. Красюк, А.А. Бутов // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2017. – № 4 (22). – С. 115-120.

35. Лалиева, Н.А. Управление деятельностью торгового предприятия с помощью оперативного маркетинга / Н.А. Лалиева // Социально-экономические науки и гуманитарные исследования. – 2015. – № 5. – С. 35-38.

36. Ликтан, В.Т. Исследование маркетинговой деятельности и пути

улучшения коммерческой деятельности на примере ОАО «Тывамолоко» / В.Т. Ликтан // Успехи современной науки. – 2017. – Т. 5. № 3. – С. 136-140.

37. Лобова, А. С. Теоретические подходы к формированию управления коммерческой деятельностью предприятия / А. С. Лобова, Е. В. Пульнова // Молодой ученый. – 2017. – №39. – С. 33-36.

38. Львова, Е.И. Управление деловой репутацией торгового предприятия / Е.И. Львова // Теоретические и прикладные вопросы науки и образования : сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции: в 16 частях. – 2015. – С. 90-91.

39. Малых, Н.И. Основные подходы к оценке финансового состояния организации на примере ООО «Спортмастер» / Н.И. Малых // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2016. – № 9-3 (25). – С. 188-193.

40. Медведева, Ю.Ю. Место инноваций в управлении торговым предприятием / Ю.Ю. Медведева // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. – 2016. – № 4. – С. 68-73.

41. Медкова, Д.А. Особенности реализации спортивных товаров / Д.А. Медкова // Инновационная наука. – 2017. – № 6. – С. 46-48.

42. Мельникова, Т.Ф. Маркетинговые исследования конкурентоспособности предприятия на примере ООО «Спортмастер» / Т.Ф. Мельникова, А.Т. Ербулатова, А.Б. Иванова // Аллея науки. – 2017. – Т. 2. № 16. – С. 383-389.

43. Мирошниченко, Д. Обзор рынка фитнес-услуг / Д. Мирошниченко // Молодой ученый. – 2017. – №2. – С. 214-217.

44. Молькин, А.Н. Разработка комплекса маркетинговых мероприятий по продвижению спортивной одежды магазинами г. Пензы / А.Н. Молькин, А.А. Малышев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2014. – № 5. – с. 58.

45. Муравьёва, Н.Ю. Значимость показателя финансовой устойчивости в управлении торговым предприятием / Н.Ю. Муравьёва // От научных идей к стратегии бизнес-развития : сборник научных трудов и результатов совместных

научно-исследовательских проектов, Москва. – 2015. – С. 296-306.

46. Насибуллина, Р.Р. Применение показателей эффективности в управлении торговым предприятием / Р.Р. Насибуллина // Информатика и кибернетика (ComCon-2015) : сборник докладов студенческой научной конференции Института информационных технологий и управления. Н. М. Вербова. – 2015. – С. 446-448.

47. Рашевский, К.В. Стратегическая оценка деятельности магазина торговой сети «Спортмастер» с целью повышения культуры обслуживания / К.В. Рашевский, Е.А. Тимофеева // Неделя науки СПбПУ : материалы научной конференции с международным участием. – 2017. – С. 104-106.

48. Романова, О.С. Применение ситуационного подхода к управлению торговым предприятием / О.С. Романова // Электронный бизнес. Управление интернет-проектами. Инновации сборник трудов участников VIII Студенческой научно-практической конференции. Ответственный редактор В.В. Корнилов ; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», ф-т бизнеса и менеджмента, школа бизнес-информатики. – 2016. – С. 85-91.

49. Русецкая, Л.С. Влияние инновационной деятельности на эффективность деятельности коммерческой организации / Л.С. Русецкая, Л.В. Прудникова // Тезисы докладов 49 Международной научно-технической конференции преподавателей и студентов. – 2016. – С. 49.

50. Старикова, Л.Н. Процессный подход в управлении торговым предприятием / Л.Н. Старикова, А.И. Умрилова // Экономика и социум. – 2016. – № 7 (26). – С. 291-301.

51. Трофимова, В.В. Определение ниши для создания интернет-магазина для нескольких торговых точек / В.В. Трофимова // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2018. – № 1 (9). – С. 73-75.

52. Трошин, В. А. Оценка эффективности коммерческой деятельности / В. А. Трошин // Инновационная экономика: материалы Междунар. науч. конф. – Казань: Бук, 2017. – С. 69-72.

53. Федоренко, А.О. Оценка стоимости ГК Спортмастер в условиях

конкуренции на рынке спортивных товаров / А.О. Федоренко // Эволюция современной науки : сборник статей Международной научно-практической конференции: в 3-х частях. – 2016. – С. 199-201.

54. Холмирзоев, Д. Н. Основные показатели коммерческой деятельности / Д. Н. Холмирзоев [и др.] // Молодой ученый. – 2016. – №30. – С. 286-289.

55. Чумакова, О.Н. Соотношение предпринимательской и коммерческой деятельности в аспекте их участников a priori / О.Н. Чумакова // Гуманитарные науки. – 2014. – № 6. – С. 35.

56. Шевченко, И.В. Инструменты финансового контроля за коммерческой деятельностью корпорации / И.В. Шевченко, А.С. Митина, А.Н. Егиян // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2013. – № 20. – С. 2-6.

57. Шустерман, М.С. Содержание экономической категории «коммерческая деятельность предприятия» / М.С. Шустерман // Экономическая наука и практика: материалы VI Междунар. науч. конф. – Чита : Издательство Молодой ученый, 2018. – С. 4-8.

58. Яричина, Ю.В. Анализ рекламной деятельности ООО «Спортмастер» / Ю.В. Яричина // Экономика и управление в современных условиях : материалы международной (заочной) научно-практической конференции. – 2017. – С. 294-296.

59. Активный рост рынка спортивных аксессуаров: оценка, анализ, прогнозы [Электронный ресурс] // NEW RETAIL. – Режим доступа: https://new-retail.ru/business/aktivnyu_rost_rynka_sportivnykh_aksessuarov_otsenka_analiz_prognozy1855.

60. Анализ российского рынка спортивных товаров: тенденции и перспективы развития [Электронный ресурс] // Исследование РБК. – Режим доступа: <https://marketing.rbc.ru/articles/100083/>.

61. Белянин, А. Готовность №1: Краснодарский край в ожидании ЧМ-2018 по футболу [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://kuban.rbc.ru/krasnodar/16/11/2017/5a0da8779a7947fcc7bd34f8>.

62. Краснодарский край. Путь к триумфу [Электронный ресурс] //

Департамент по физической культуре и спорту. – Режим доступа: http://www.kubansport.ru/upload/documents/Put_k_triumfu.

63. Мутко оценил объем российского рынка спортивных товаров в 500 млрд. рублей [Электронный ресурс] // Информационное Агентство RNS. – Режим доступа: <https://rns.online/sports-economy/Mutko-otsenil-obem-rinka-rossiiskoi-sportivnih-tovarov-v-500-mlrd-rublei-2016-10-12/>

64. Пресс-релиз рынка спортивных товаров [Электронный ресурс] // Исследование DISCOVERY Research Group. – Режим доступа: <http://drgroup.ru/press-reliz-rinka-sportivnix-tovarov.html>.

65. Розничные сети по продаже спортивных товаров в РФ: итоги 2016 г., прогноз 2019 г. [Электронный ресурс] // Исследование NeoAnalytics. – Режим доступа: <http://www.neoanalytics.ru/pages/sport-riteil-2017>.

66. Рынок спортивной обуви в России – 2018. Показатели и прогнозы [Электронный ресурс] // Комплексное исследование рынка TEBIZ GROUP. – Режим доступа: <http://tebiz.ru/mi/rynok-sportivnoy-obuvi>.

67. Рынок спортивного питания: спад, несмотря на новые рекорды импортозамещения [Электронный ресурс] // Исследование IndexBox. – Режим доступа: <http://www.indexbox.ru/news/rynok-sportivnogo-pitaniya-spad-nesmotrya-na-novye-rekordy-importozameshcheniya/>.

68. Рынок спортивных товаров в России. Отчет агентства ABARUS Market Research. Arabus.ru [Электронный ресурс] // Сервер маркетингового агентства. – Режим доступа: <http://www.abarus.ru/cnt/complete>.

69. Рынок спортивных товаров и услуг в 2016 году принес 40 млрд. рублей в бюджет РФ [Электронный ресурс] // Исследование ТАСС. – Режим доступа: <http://tass.ru/sport/4201156>.

70. Рынок спорттоваров вырастет в 2017 году на 4,6% [Электронный ресурс] // Исследование РБК. – Режим доступа: <https://marketing.rbc.ru/articles/100227/>.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2017 года

Бухгалтерский баланс на 31 декабря 20 17 г.

Организация Общество с ограниченной ответственностью "Спортмастер"
 Идентификационный номер налогоплательщика _____
 Вид экономической деятельности Розничная торговля непродовольственными товарами
 Организационно-правовая форма/форма собственности _____
 ООО / частная _____
 Единица измерения: тыс. руб. _____
 Местонахождение (адрес) 663606, Красноярский край, г. Канск, ул.40 лет Октября,
 62, стр.4, пом.31

Форма по ОКУД _____
 Дата (число, месяц, год) _____
 по ОКПО _____
 ИНН _____
 по ОКВЭД _____
 по ОКФС/ОКОПФ _____
 по ОКЕИ _____

Коды		
0710001		
31	12	17
21878862		
2428005107		
51.42.1		
65	18	
384		

Пояснения	Наименование показателя	На <u>31 декабря</u>	На 31 декабря	На 31 декабря
		<u>20 17</u> г.	<u>20 16</u> г.	<u>20 15</u> г.
	АКТИВ			
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Нематериальные активы	37	19	22
	Результаты исследований и разработок			
	Основные средства	5330	2629	2371
	Доходные вложения в материальные ценности			
	Финансовые вложения	393	371	229
	Отложенные налоговые активы			
	Прочие внеоборотные активы	12	3	3
	Итого по разделу I	5936	3022	2625
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Запасы	349	134	128
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям			
	Дебиторская задолженность	415	237	225
	Финансовые вложения	232	90	155
	Денежные средства	276	303	170
	Прочие оборотные активы	330	185	160
	Итого по разделу II	1455	949	838
	БАЛАНС	7538	3971	3463

Пояснения	Наименование показателя	На 31 дек 20 17 г.	На 31 декабря 20 16 г.	На 31 декабря 20 15 г.
	ПАССИВ			
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	100	100	100
	Собственные акции, выкупленные у акционеров			
	Переоценка внеоборотных активов			
	Добавочный капитал (без переоценки)	461	379	381
	Резервный капитал			
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	2604	1843	1623
	Итого по разделу III	3165	2322	2104
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства	2930	1180	902
	Отложенные налоговые обязательства			
	Резервы под условные обязательства			
	Прочие обязательства	56	16	14
	Итого по разделу IV	2986	1196	916
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства	684	143	165
	Кредиторская задолженность	692	309	277
	Доходы будущих периодов			
	Резервы предстоящих расходов			
	Прочие обязательства	11	1	1
	Итого по разделу V	1387	453	443
	БАЛАНС	7538	3971	3463

Руководитель _____
 (подпись) (расшифровка подписи)
 " 16 " февраля 20 18 г.

Главный бухгалтер _____
 (подпись) (расшифровка подписи)

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Отчет о финансовых результатах за 2017 год

Отчет о финансовых результатах

за _____ год _____ 20 17 г.

Организация Общество с ограниченной ответственностью "Спортмастер" Форма по ОКУД _____
 Дата (число, месяц, год) _____ по ОКПО _____
 Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН _____
 Вид экономической деятельности Розничная торговля непродовольственными товарами по ОКВЭД _____
 Организационно-правовая форма/форма собственности _____ по ОКОПФ/ОКФС _____
 ООО / частная _____ по ОКЕИ _____
 Единица измерения: тыс. руб.

Коды		
0710002		
31	12	2017
21878862		
2426005107		
51.42.1		
65	16	
384		

Пояснения	Наименование показателя	За _____ год	
		20 17 г.	20 16 г.
	Выручка ⁵	46940	30890
	Себестоимость продаж	(41390)	(26770)
	Валовая прибыль (убыток)	5550	4120
	Коммерческие расходы	()	()
	Управленческие расходы	()	()
	Прибыль (убыток) от продаж	5550	4120
	Доходы от участия в других организациях		
	Проценты к получению	21	24
	Проценты к уплате	(56)	(15)
	Прочие доходы	242	98
	Прочие расходы	(130)	(50)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	5627	4177
	Текущий налог на прибыль	(338)	(251)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	()	()
	Изменение отложенных налоговых обязательств	()	()
	Изменение отложенных налоговых активов	()	()
	Прочее	()	()
	Чистая прибыль (убыток)	5289	3926

Пояснения	Наименование показателя	За <u> </u> год 20 <u>17</u> г.	За <u> </u> год 20 <u>16</u> г.
	СПРАВОЧНО		
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		
	Совокупный финансовый результат периода	5289	3926
	Базовая прибыль (убыток) на акцию		
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию		

Руководитель _____
 (подпись) (расшифровка подписи)
 " 16 " февраля 20 18 г.

Главный бухгалтер _____
 (подпись) (расшифровка подписи)

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Анкета оценки потребителей ООО «Спортмастер» (авторская разработка)

1. Укажите, пожалуйста, ваш пол:

- мужской;
- женский.

2. Укажите, пожалуйста, Ваш возраст:

- 18-25 лет;
- 26-35 лет;
- 36-45 лет;
- свыше 46 лет.

3. Укажите, пожалуйста, уровень вашего образования:

- среднее профессиональное;
- высшее;
- есть ученое звание/ученая степень.

4. Укажите, пожалуйста, ваше семейное положение:

- не замужем/холост;
- замужем/женат;
- не состоим в официально браке, но живем вместе.

5. Какая из приведенных ниже оценок наиболее точно характеризует материальное положение Вашей семьи?

- денег хватает только на приобретение продуктов питания;
- денег достаточно для приобретения необходимых продуктов питания и одежды, но на более крупные покупки приходится откладывать;
- покупка большинства товаров длительного пользования (холодильник, телевизор) не вызывает трудностей, однако купить машину или квартиру мы не можем;
- денег хватает, чтобы вообще ни в чем себе не отказывать.

6. Скажите, как часто вы посещаете фитнес-клубы?

- раз в неделю и чаще;
- раз в месяц и чаще;
- несколько раз в год;
- один раз в год и реже.

7. Основные виды занятий в фитнес-клубе, которые Вы предпочитаете?

- групповые программы;
- индивидуальные занятия с тренером;

- самостоятельные занятия в тренажерном зале.

8. Являетесь ли Вы приверженцем ООО «Спортмастер» при выборе спортивных товаров?

- да;

- нет.

9. Посоветовали бы Вы ООО «Спортмастер» друзьям и знакомым?

- да;

- нет.

10. Скажите, пожалуйста, обращаете ли Вы внимание на рекламу товаров/услуг?

- да;

- нет.

11. Скажите, пожалуйста, как Вы относитесь к рекламе товаров/услуг?

- положительно;

- нейтрально;

- негативно.

12. Укажите, пожалуйста, какими источниками информации Вы пользуетесь при выборе товара/услуги?

- личный опыт;

- отзывы покупателей;

- реклама товаров/услуг;

- советы родственников, знакомых.

13. Укажите, пожалуйста, из каких источников Вы чаще всего узнаете информацию о том или ином товаре/услуге?

- интернет;

- наружная реклама;

- непосредственная реклама через представителей, мероприятия

- печатная реклама;

- радио;

- телевидение;

- транспортная реклама.

14. Скажите, пожалуйста, с какими целями Вы обращаетесь к рекламе товаров/услуг?

- обращаюсь в качестве ориентира при выборе;

- хочу сравнить товары/услуги и выбрать наиболее подходящие мне;

- хочу узнать про скидки, акции действующие для данной категории товаров/услуг.

15. Скажите, пожалуйста, случилось ли Вам приобретать товары/услуги под воздействием рекламы?

- да;
- нет.

16. Видели ли Вы когда-нибудь рекламу ООО «Спортмастер»?

- да;
- нет.

17. Вызвала ли она у Вас доверие?

- вызвала доверие;
- вызвала безразличие;
- вызвала недоверие.

18. Оцените, пожалуйста, рекламу ООО «Спортмастер» по следующим характеристикам. Выберите из каждой пары наиболее подходящую данному бренду характеристику

	1	2	3	4	5	
Скучная						Интересная
Неинтересная						Интересная
Незапоминающаяся						Запоминающаяся
Бессмысленная						Информативная
Приводящая в замешательство						Убедительная
Безвкусная						Стильная

19. Скажите, пожалуйста, какой вид медийной рекламы Вам больше всего импонирует?

- поисковые системы Яндекс, Google, Mail, Rambler;
- крупные сайты/порталы;
- социальные сети (Vkontakte, Odnoklassniki, Facebook и др.);
- тематические информационные ресурсы;
- реклама в почтовых рассылках (Subscribe, MailList);
- никакой, вся реклама меня раздражает.

20. Укажите места размещения рекламы, на которые Вы обращаете больше всего внимания?

- крупный баннер в шапке сайта;
- баннер сбоку;
- почтовые рассылки;
- контекстная реклама;
- тематическая реклама в статье на каком-либо информационном ресурсе;

- специальный рекламный блок в социальной сети;
- не обращаю внимания на рекламу в Интернете вообще.

21. Хотелось бы вам пользоваться доступным интерфейсом организации, узнавать об акциях и предложениях на мобильном телефоне?

- да;
- нет;
- затрудняюсь с ответом.

22. Эффективная реклама, по Вашему мнению, это?

- понятная реклама;
- ненавязчивая реклама;
- реклама нужного товара/услуги;
- яркая/заметная реклама.

БЛАГОДАРИМ ЗА УЧАСТИЕ!